



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

"دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين  
من وجهة نظر الموظفين"

أسماء أحمد علي مصلح

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1440هـ/2019م

"دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين  
من وجهة نظر الموظفين"

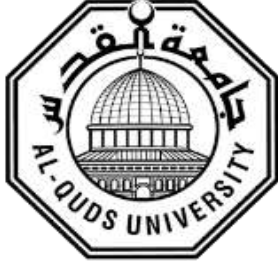
إعداد: أسماء أحمد علي مصلح

بكالوريوس: علوم مالية ومحاسبية - جامعة الخليل - فلسطين

إشراف الدكتور: عطية محمد مصلح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير في بناء المؤسسات  
وتنمية الموارد البشرية/ معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

1440هـ/2019م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

### إجازة الرسالة

"دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين"

إعداد: أسماء أحمد علي مصلح  
الرقم الجامعي: (21611371)

المشرف: د. عطية محمد مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2019/02/17م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عطية مصلح،

2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز،

3. ممتحناً خارجياً: د. عودة مشاركة،

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1440هـ/2019م

## الإهداء

تضيق الكلمات في شكر من هم في فؤادي، وأجد المعاني ضيقة لا تعبر عما يجول في قلبي، وعقلي، وتفكيري، ولكن مهما خانتني الكلمات وضاعت، وتناثرت الحروف من أماكنها وغابت، فلا بد لي من النطق بكلمات قد لا ترقى إلى الشكر والامتنان، ولكنها تخرج من أعماق أعماق قلبي، من نقطة سوداء في عمقه تتطرق لكم دون ذلك التلثم الذي قد يربك لساني ويسقطه في لعناتٍ شتى، فلا يدرك سرعة يستفيق فيها ليكمل ما عجز عنه من عبارات، ولكنني أقول من كل قلبي ويكل قطرة دمٍ تتدفق منه وإليه:

شكراً لك زوجي الحبيب، رفيق دربي، منارتي، ومؤازري، شكراً لفلذات الكبد، ونسمات الروح؛ طفلاي عمر ويحيى، شكراً لصبركم على عدم وجودي بينكم دوماً ولصبركم على انشغالي عنكم بين الأوراق المبعثرة والضائعة، وإلى أبي وأمي (أطال الله في أعمارهما)، أخواتي وأخواني جميعاً أقول شكراً لدعمكم المتواصل والدائم، شكراً لصديقاتي وزميلاتي وزملائي في المعهد، أشكركم جميعاً، فقد أثريتم معرفتي وأزهرت بكم أوقات الدراسة مودة وحباً، معرفة ووعياً، وبالتأكيد فرحاً.

لكم جميعاً أهدي هذا الجهد، ولهم وحدهم زوجي وطفلاي عمر ويحيى إهداء خاص بطعم المحبة والتقدير... أهديكم...

## الإقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، أن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

أسماء أحمد علي مصلح

التاريخ: .....

## الشكر والعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على أفضل الخلق وأشرفهم - سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم- فإنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي، وأخص بالذكر الدكتور المشرف د. عطية مصلح شاكرًا فضله في النصح والمساعدة والإشراف حتى إنجاز هذا البحث، وشكر خاص للدكتور ثمين هيجاوي.

كما أتوجه بالشكر إلى جامعة القدس ممثلة برئاستها وإدارتها وأقسامها، وإلى معهد التنمية المستدامة ومدير مساق بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية الدكتور عزمي الأطرش وإلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية وكافة العاملين.

الشكر موصول إلى القطاع المصرفي، وإلى جميع الجهات التي قدمت المساعدة والمعلومات.

والله ولي التوفيق،،،

أسماء أحمد علي مصلح

## مصطلحات الدراسة

إدارة الموهبة مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والاجراءات والمعايير المستخدمة في المنظمة والمصممة لجذب وتطوير ونشر الموهبة والاحتفاظ بالموهوبين من أجل زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (متعب و حاجم، 2013).

تخطيط المواهب عملية تحديد عدد ونوع الموهوبين المطلوبين في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وتستخدم فيها تقنيات وتؤدي إلى تطوير سياسات جذب المواهب والاحتفاظ بها (Harttig, 2010).

استقطاب المواهب مهمة البحث عن الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات العالية لملء الوظائف الشاغرة من خلال جذبهم واختيار الافضل منهم عبر تنفيذ السياسات الناجحة لجذب المواهب واستقطابها (الزبيدي و حسين، 2013).

اكتشاف المواهب عملية استخدام مراجعات المواهب (Talent Audits) لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين المؤهلين بهدف تطويرهم وتعليمهم ليصبحوا جزءاً من مجمع المواهب لدى المنظمة (الشمري و غالب، 2015).

تنمية المواهب هي عملية تنفيذ سياسات تعليمية وتطويرية تهدف إلى ضمان اكتساب الأفراد للمهارات والكفاءات التي يحتاجونها وتعزيزها (الشمري و غالب، 2015).

الاحتفاظ بالموهبة تنفيذ السياسات المصممة لضمان بقاء الأشخاص الموهوبين كأعضاء مشاركين وملتزمين في المنظمة، وهي تعني أيضاً تمسك المنظمة بالأفراد الموهوبين (Taylor و Armstrong، 2014).

الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة وتدفع عجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات و سلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق (Ranjith، 2016).

الحصة السوقية قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد إلى جانب الاهتمام بالزبائن الحاليين (Peter وآخرون، 2014).

التكلفة قدرة الشركة على الاستفادة من القوى العاملة الماهرة، والمواد الخام غير المكلفة، للتحكم بتكاليف عملياتها بفعالية لخلق أقصى قيمة للمستهلكين وبأسعار أقل من المنافسين (Diab، 2014).

النوعية (الجودة) مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية (Chen وآخرون، 2013).

الابتكار الاستراتيجيات التي تتبعها وتطبقها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مرعوبة (عبدالوهاب، 2012).

الوقت (الاستجابة) سرعة الشركات في تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة التكاليف (Chen وآخرون، 2013).



## المخلص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وفحص العلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية في مقرات الإدارات العامة الموجودة في محافظة رام الله والبيرة لسبعة من البنوك العاملة في فلسطين، وهذه البنوك هي البنك العربي، بنك فلسطين، البنك الأهلي الأردني، مصرف الصفا، البنك الوطني، البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك العقاري المصري العربي، كما وهدفت الدراسة أيضاً لاختبار وفحص تأثير إدارة الموهبة بأبعادها (التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الابتكار والجودة) لدى البنوك المبحوثة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تحكيمها من قبل عشرة محكمين، وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في تجهيز النسخة النهائية منها، وقد جمعت البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (138) موظفاً يشغلون مواقع وظيفية من درجة رئيس قسم فأعلى في مقرات الإدارات العامة للبنوك المبحوثة، وفيما بعد تم تفرغ الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ver. 20) بعد ترميز كافة المتغيرات والبيانات التي جمعت من خلال الاستبانة.

وقد أظهر التحليل الإحصائي مستوى عالٍ لإدارة الموهبة في البنوك المبحوثة وكذلك مستوى عالٍ للميزة التنافسية فيها، ما يبين أهمية كليهما للبنوك المبحوثة بشكل خاص ولجميع البنوك العاملة في فلسطين بشكل عام، كما وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة وأبعادها وبين الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، وقد كان لتطوير المواهب الأثر الإيجابي الأكبر على الميزة التنافسية، جاء بعده في التأثير محور الاحتفاظ بالمواهب، ثم محور تخطيط المواهب، فيما بينت النتائج عدم علاقة تأثير لمحور استقطاب المواهب على الميزة التنافسية.

كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ما يدل على أن هذه المتغيرات لم تتدخل في التأثير على الميزة التنافسية، بينما أظهرت الدراسة وجود فروقات في واقع الميزة التنافسية بمجالاتها تعزى لمتغير العمر، وهذه النتيجة تعزى إلى سياسات البنوك المبحوثة في تطوير موظفيها والاحتفاظ بهم.

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها أن على البنوك المبحوثة والعاملة في فلسطين الاهتمام بمواردها البشرية وخصوصاً الموهوبين منهم من خلال الاستثمار في تطويرهم وتنمية مواهبهم ومهاراتهم وخبراتهم؛ ذلك أنهم يعتبرون رأس مال مهم جداً للبنوك التي يعملون فيها، وتطويرهم والاحتفاظ بهم يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى البنوك إلى تحقيقها وتنميتها والحفاظ عليها.

## **Abstract**

The aim of this study is to investigate the relationship between talent management and competitive advantage in 7 banks (Arab Bank, Bank of Palestine, Jordan Ahli Bank, Safa Bank, The National Bank, Palestine Islamic Bank, and Egyptian Arab Land Bank located in west bank, Palestine). The study also aims to investigate the impact of talent management on attaining competitive advantage at those seven banks. To achieve the objectives of this study, data was collected by a questionnaire filled out by 138 employees with job titles head of sections and above in the headquarters of the banks studied. The collected data was processed using the Statistical Package for Social Sciences software (SPSS ver. 20). The results of the study show that there is a high level of talent management at the targeted banks, and competitive advantage as well.

The results of the study show that there is a significant relationship between talent management and competitive advantage. The results also show that talent management has an impact on attaining competitive advantage in the studied banks. The most impact on competitive advantage by talent dimensions was by talent development, then talent planning, and then talent retention. While the results shows that talent acquisition has no impact on competitive advantage. Also, the study shows that the demographical variables don't predict the changes in the competitive advantage. In other words, demographical variables have no impact on competitive advantage.

The study recommends banks in Palestine to pay attention to their human resources especially the talented employees and should work always in investing in developing the talents they have; because they form high assets for companies to attain, keep, enhance, and strengthen their competitive advantage.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال حتى تستطيع النمو والتقدم والمحافظة على ديمومتها، ولخلق وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي المتغير والمتطور، ما جعل الاستثمار في الموارد البشرية مدخلاً رئيسياً لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

كما أن العولمة وكذلك التطور الذي شهدته ولا زالت تشهده الأعمال في السنوات الأخيرة فرض على الباحثين والممارسين تطوير مفاهيم ومصطلحات وفلسفات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري، ومن أهم المفاهيم الجديدة التي ظهرت، مفهوم إدارة الموهبة في علم الإدارة، فقد أصبح الاهتمام بالموهب في إدارة الأعمال ضرورياً لتحقيق أداء عالٍ، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وإدارتها، وزاد الاهتمام بهذه المصطلحات والمفاهيم أخيراً لتركيزها على الاهتمام بالقدرات والموهب والمهارات الفعالة للموارد البشرية.

وتحظى إدارة الموهبة بأهمية كبيرة لدى منظمات الأعمال؛ وذلك لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب في تنفيذ الأعمال وتطويرها، فأصبحت المواهب من أكثر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لتلبية متطلباتها وتحقيق أهدافها في هذا العصر المتسم بالسرعة والتنافسية الشرسة، حتى أصبحت الموهبة سلعة غالية لتحقيق التميز يسعى الجميع إلى امتلاكها؛ الأمر الذي جعل إدارة الموهبة، وحسن اختيار الموظفين، واستكشاف وتنمية مواهبهم والحفاظ عليها من أهم عوامل الحسم والنجاح في كثير من الأحيان.

وتعتبر إدارة الموهبة من المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً، فقد برزت وبدأ الاهتمام بإدارة الموهبة في العام 1997م من خلال البحث الذي نشرته مجموعة (McKinsey) للدراسات والذي عُنون بحرب الموهبة (The War of Talent)، فزاد الاهتمام بعبارة حرب الموهبة أو حرب المواهب بين الشركات العالمية الكبرى وشاع استخدام هذا المصطلح فيما بينها للدلالة على المنافسة الشرسة فيما بينها، وتحول المنافسة بينها إلى اجتذاب المواهب وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير كافة المتطلبات للحفاظ على المواهب، وتطور هذا المفهوم في العام 2001م حيث صدر كتاب يحمل اسم

حرب الموهبة عن طريق (Harvard Business School) وأصبح مفهوم إدارة الموهبة نظاماً يطبق في الكثير من منظمات الأعمال من أجل التطوير والتغيير، فظهرت الحاجة إلى بناء قواعد وأسس علمية له.

وتهدف استراتيجيات وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بالدعم والمساندة لإنجاز مهامهم وإظهار أفضل قدراتهم ومواهبهم، مما يساعد منظمات الأعمال على الاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، ذلك أن الشركات التي تمتلك المواهب والإدارة الناجحة تستطيع تطوير سمعة عالية لتكون مكاناً عظيماً وجذاباً للعمل؛ لأنها تعزز تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

وتأتي تجارب العديد من دول العالم وخصوصاً المتقدمة منها لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات لإدارة الموارد وتفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تتعداه إلى العمل بشكل استراتيجي إلى زيادة عدد الموهوبين من خلال برامج التعليم والتدريب والتطوير، وتعتبر اليابان وألمانيا والصين وكوريا الجنوبية وماليزيا من أهم التجارب العالمية في مجال استكشاف المواهب وإدارتها وتطويرها والحفاظ عليها.

الموهبة إذن؛ هي قضية العصر، فالعصر الذي نعيشه الآن هو عصر علمٍ وتقنيةٍ واقتصادٍ معرفيٍ يعتمد في أساسه على تغيير المؤلف والإبداع دائماً، ولا بد للدول النامية من الاعتماد على دور كل فرد من أفرادها وخصوصاً الموهوبين منهم لتلحق بركب الدول المتقدمة، فالنقدم مرهون بالنتائج الفكرية والعلمي للأمم.

## 1.2 مشكلة الدراسة

أصبح الاهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال ضرورياً لتحقيق أداءٍ عالٍ، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وإدارتها، وزاد الاهتمام بها أخيراً بصفتها مفاهيم تركز على الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية.

إن التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة إلى جانب المشكلات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال والتنافسية الشديدة فيما بينها؛ تحتم على هذه المنظمات البحث عن حلول لهذه

المشكلات من خلال تبني مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري من إدارة وتخطيط وتنفيذ.... إلخ، بحيث تكون قادرة على حل مشكلاتها ومنحها الميزات التنافسية التي تهدف للوصول إليها، وتعتبر إدارة الموهبة (Talent Management) من هذه المفاهيم الحديثة نسبياً وإن لم تكن أهمها؛ فهي تُعنى بالبحث عن المواهب واستكشاف المهارات الفذة وتطويرها والحفاظ عليها من أجل تحقيق المنظمة للأهداف التي تسعى إليها ولتحقيق أداءٍ عالٍ يتسم بالفاعلية، وبعد إدراك منظمات الأعمال بأن كسب الميزة التنافسية في إدارة عملياتها، وتسويق منتجاتها وخدماتها يعتمد أساساً على المواهب والمهارات العالية التي يمتلكها العاملون فيها مما يعطي هذه المنظمات مزايا تنافسية ويؤدي إلى استمراريتها ويدعم الأفكار الإبداعية داخلها (Cappelli، 2008a).

ومع زيادة اعتماد منظمات الأعمال على التكنولوجيا المتطورة في كافة عملياتها في ظل التطور التكنولوجي العالمي، فلا بد لهذه المنظمات من الاهتمام بمواردها البشرية واستكشاف الموهوبين منها وتطويرهم وتمكينهم والحفاظ عليهم لتستمر وتُبقى على ميزات التنافسية، ولتحقيق ذلك تهدف منظمات الأعمال دائماً إلى تطوير عملياتها كافة وخدماتها ومنتجاتها من أجل فرض نفسها في السوق والحفاظ على حصتها السوقية فيه وتعزيزها، وعليه تسعى هذه الدراسة للإجابة عن "دور إدارة الموهبة وأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين لعام 2018م".

### 1.3 مبررات الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة لجملة من المبررات أهمها:

- الحداثة: حيث أن الدراسة تتناول مفهوماً معاصراً يحمل فلسفة إدارية وهو إدارة الموهبة، فالأشخاص الموهوبون يشكلون مورداً هاماً للمؤسسات الناجحة؛ ذلك أنهم يُعتبرون رأسمال فكري.
- قلة الدراسات السابقة في البيئة العربية والمحلية التي تتناول مفهوم إدارة الموهبة، وبالتالي فقد تساهم هذه الدراسة في سد النقص في هذا المفهوم.
- إبراز دور إدارة الموهبة بأبعادها في تحقيق ميزات تنافسية في البنوك.

#### 1.4 أهمية الدراسة

يعتبر هذا البحث هاماً نظراً لحدائثة مفهوم إدارة الموهبة، فالمفهوم بدأت فكرته من البحث الذي نشرته مجموعة (McKinsey) للدراسات في العام 1997م والذي عنون بحرب الموهبة (The War of Talent)، وبعد تطويره في العام 2001م صدر كتاب يحمل نفس اسم البحث عن (Harvard Business School). بالإضافة إلى ذلك، تكمن أهمية البحث أيضاً فيما يلي:

- الأهمية النظرية: تعتبر هذه الدراسة إضافة للتراكم العلمي والمعرفي للمكتبة العربية عامة والفلسطينية على وجه الخصوص لمفهوم (إدارة الموهبة) والذي يلقي اهتماماً متزايداً في الدول الأجنبية ومؤسساتها المتطورة التي تبحث دائماً عن الأفراد الموهوبين والقادرين على العمل على تطوير الأعمال والقيام بها بطريقة فذة ومميزة تميزهم عن غيرهم من المنافسين.
- الأهمية العلمية التطبيقية: حيث ستوفر هذه الدراسة مرجعاً جيداً للبنوك لتحسين أدائها وتطويره على صعيد إدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الموهبة بشكل خاص.
- الأهمية المكانية: يعتبر هذا البحث (حسب اطلاع الباحثة) من الدراسات الأولى من نوعها في فلسطين الذي يتطرق إلى مفهوم إدارة الموهبة والأول من حيث التطبيق على البنوك فيها.
- الأهمية الزمانية: يأخذ هذا البحث أهميته الزمانية من حداثة القطاع المصرفي في فلسطين.

#### 1.5 أهداف الدراسة

تتمثل أهمية البحث في استكشاف العلاقة ما بين إدارة الموهبة (وأبعادها) والميزة التنافسية في البنوك واستكشاف تأثير إدارة الموهبة (وأبعادها) على الميزة التنافسية، ومن خلال هذا البحث ستتمكن الباحثة من تحقيق عدد من الأهداف الفرعية للبحث والتي تتلخص في:

1. تحليل واقع تبني وتطبيق إدارة الموهبة في البنوك العاملة في فلسطين (البنك العربي، بنك فلسطين، مصرف الصفا، البنك الأهلي الأردني، البنك العقاري المصري، البنك الوطني، والبنك الإسلامي الفلسطيني).
2. تحليل واقع الميزة التنافسية بأبعادها في البنوك المبحوثة.
3. معرفة إن كان هناك علاقة بين إدارة الموهبة (وأبعادها) والميزة التنافسية في البنوك المبحوثة.
4. تحديد أبعاد إدارة الموهبة الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية للبنوك المبحوثة.

5. التعرف على واقع الميزة التنافسية للبنوك المبحوثة باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي

## 1.6 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن العديد من الأسئلة والتي تساعد في تحقيق أهدافها، ولكن السؤال الرئيسي لها هو:

ما دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟

ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع ممارسة إدارة الموهبة في البنوك المبحوثة؟
2. ما اتجاهات الموظفين نحو واقع الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة؟
3. هل يوجد علاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية لدى البنوك محل البحث؟
4. ما مدى إسهام إدارة الموهبة بتعزيز الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة؟
5. هل يختلف واقع الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي؟

## 1.7 فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدم من صياغة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وأسئلتها، ووفقاً لمراجعة الأدبيات السابقة، وفي ضوء ما تقدم فقد تمثلت فرضيات الدراسة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إدارة الموهبة (بأبعادها) والميزة التنافسية، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تخطيط الموهبة والميزة التنافسية.

2. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين استقطاب الموهبة والميزة التنافسية.

3. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطوير الموهبة والميزة التنافسية.

4. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإدارة الموهبة (بأبعادها) على الميزة التنافسية، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتخطيط الموهبة على الميزة التنافسية.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستقطاب الموهبة على الميزة التنافسية.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتطوير الموهبة على الميزة التنافسية.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للاحتفاظ بالموهبة على الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  نحو واقع الميزة التنافسية بمجالاتها تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

## 1.8 هيكلية الدراسة

تأسيساً على ما تقدم، تم تقسيم هذه الدراسة إلى (عدة فصول)، حيث تم ترتيبها وفق تسلسل منطقي، يوضحها الجدول (1.1)، على النحو التالي:



الجدول 1.1: هيكلية الدراسة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- المقدمة</li> <li>- مشكلة الدراسة</li> <li>- مبررات الدراسة</li> <li>- أهمية الدراسة</li> <li>- أهداف الدراسة</li> <li>- أسئلة الدراسة</li> <li>- فرضيات الدراسة</li> <li>- هيكلية الدراسة</li> </ul>	<p>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</p>		
<p>2. الدراسات السابقة</p>	<p>1. الإطار النظري للدراسة</p>	<p>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منهجية الدراسة</li> <li>- الطريقة والإجراءات</li> <li>- تصميم أداة الدراسة</li> <li>- صدق أداة الدراسة وثباتها</li> <li>- حدود الدراسة</li> <li>- محددات الدراسة</li> <li>- متغيرات الدراسة</li> <li>- مجتمع الدراسة</li> <li>- عينة الدراسة</li> <li>- خصائص عينة الدراسة</li> <li>- المعالجة الإحصائية</li> </ul>		<p>الفصل الثالث:</p>	
<p>- ملخص نتائج الدراسة</p>	<p>- نتائج اختبار الفرضيات</p>	<p>- نتائج تحليل بيانات الدراسة</p>	<p>الفصل الرابع:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استنتاجات الدراسة</li> <li>- مقترحات الدراسة</li> <li>- قائمة المراجع والمصادر والملاحق والفهارس</li> </ul>		<p>الفصل الخامس:</p>	

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، بحيث يتناول الموضوعات ذات العلاقة بموضوعي إدارة الموهبة والميزة التنافسية، ومن ثم يلي ذلك عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة.

### 2.1 الإطار النظري للدراسة

وقد تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة مباحث، هي:

- المبحث الأول: الموهبة والموهوبون
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الموهبة
- المبحث الثالث: الميزة التنافسية
- المبحث الرابع: القطاع المصرفي في فلسطين

#### 2.1.1. المبحث الأول: الموهبة والموهوبون

##### 1. الموهبة لغة

كما ورد في المعاجم العربية فمعنى الموهبة أخذ من الفعل (وُهِبَ) أي أُعطي شيئاً بالمجان، وبذلك تكون الموهبة هي العطية للشيء بلا مقابل، فالموهبة تشير من حيث الدلالة اللغوية إلى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه، وتطلق الموهبة على الموهوب، والجمع مواهب (صالح م.، 2006).

يعرف مختار الصحاح موهوب بمعنى وُهِبَ أي وُهِبَ له شيء، والاسم هو موهوب وموهبة. أي وهب يهب وهباً - هبة - موهوب - موهبة، والاتهاب هو قبول الهبة، والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان.

أما القاموس المحيط - وهب يهب وهبة - ويهبه كيدعه ورثه غلبه، والموهبة العطية والسحابة وأوهب الشيء له أي دام له، بينما نجد لسان العرب يشير إلى - وهب - وهباً - وهوب، والاسم الموهب والموهبة وتواهبوا أي وهب بعضهم لبعض وواهبه موهبة - يهبه، أي يعطيه شيئاً.

وكلمة موهوب في اللغة العربية أتت من أصل الفعل (وُهِبَ)، فهو إذن الإنسان الذي يُعطى أو يُمنح شيئاً بلا عوض، فالموهوب اسم مفعول من الفعل وُهِبَ، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب؛ فمن رُزِقَ ولداً يُبارك له في الموهوب ويشكر الواهب، فمن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً بل يسمى موهوب له. أما الموهوب فهو العطية نفسها (الصاعدي، 2007).

من تعريف الموهبة في المعاجم العربية، يلاحظ أن هناك إجماعاً بأن الهبة هي العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره (علي، 2010).

كما تشير بعض القواميس الانجليزية العربية إلى أن كلمة (Gifted) بمعنى: موهوب ذو موهبة وفي موضع آخر: "ذكي" ذو مواهب سامية، وتعرف بعض القواميس الإنجليزية مصطلح موهوب (talented) ومتفوق (gifted) وترجمته الشخص ذو القدرة الطبيعية العظيمة (البلبكي، 2000).

## 2. الموهبة اصطلاحاً

حاولت العديد من الدراسات تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة والموهوب إلا أن الاختلافات بين المتخصصين والباحثين والمشتغلين بهذا المجال صعبت وضع تعريفٍ عامٍ ومتفقٍ عليه للموهبة، ذلك أن التعريف بشكل عام يقدم وصفاً دقيقاً للمفهوم، ومفهوم الموهبة مفهوم مركب يختلف باختلاف الثقافات ليعكس دائماً ثقافة المجتمعات التي يظهر فيها، وبالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من نصف قرن، إلا أنه بقي غامضاً لفترة طويلة نظراً لارتباط مفاهيم كثيرة به وتنوع مداخل الباحثين في شأنه، وهناك بعض الأمور التي يجب أن يشملها تعريف الموهبة أيّاً كان، كمجالات الأداء الخاص (كالأداء الأكاديمي، والفني، والقيادي، والإبداعي)، ومستوى الأداء والإنجاز المطلوب الوصول إليه لاعتبار الفرد موهوباً مقارنة مع فئات عمرية معينة، واتساع مفهوم الذكاء، والأدوات والوسائل المستخدمة للتعرف على الموهوبين (قطناني و مريزق، 2010):

والموهبة اصطلاحاً من وجهة نظر (صالح م.، 2006) هي قدرة خاصة موروثه كالموهبة الفكرية، والموهبة هي قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة، تمنحها صفة وميزة التفوق والريادية في تعاملها مع

الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، وتضم الموهبة جانباً فطرياً موروثاً وآخر مكتسباً من التعلم الإستراتيجي والتنظيمي والإداري، والموهبة طاقة وقدرة تنمو وتتسع مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة، بحيث تساعد وتساهم برامج التدريب والتطوير العام والمتخصص في خلق وتعزيز التطور اللازم في الموارد البشرية (الغالبى و الخفاجى، 2010)، فالموهوبون لديهم مستوى عالٍ جداً من القدرة التي تمكنهم من الإسهام بشكل فعال في حضارة ورفاهية مجتمعهم بل وفي رفاهية وإسعاد الأجيال القادمة (على، 2010).

وقد عرف Armstrong (2009) الموهبة كمصطلح على أنها الأفراد الذين يمكنهم إحداث الفارق في أداء المنظمة سواء بمساهماتهم بشكل مباشر في الأداء، أو بتحقيق أداء ذو مستوى عالٍ وعلى المدى البعيد، وبحسب (Clake & Winkler, 2006) فمفهوم الموهبة بشكل عام من الخواص التنظيمية، ويتأثر بنوع الصناعة وطبيعة العمل بشكل كبير، بالإضافة إلى كونه ديناميكي وقابل للتغير عبر الزمن بحسب الأولويات التنظيمية.

إن القدرة على الملائمة والالتصاق للمصطلح حول الأهداف التنظيمية قد أصبح يعني بأن الشركات غالباً ما تجد قيمة أكبر في صياغة المعاني الخاصة بها بما يخص المقصود بالموهبة أكثر من قبولها لتعريف عام، ورغم ذلك فدور الفرد وقدرته هما مسألة جوهرية بالنسبة للصناعات الخدمية (العبادي، 2011).

أما من وجهة نظر (Raybould & Sheedy, 2005) فالموهبة تمثل الإقرار والتعاون المشترك والجمع بين جميع ممارسات إدارة الموهبة الجيدة في المنظمات ضمن قطاع اقتصادي لخلق ثقافة الاستفادة من الخريجين وتعزيز الممارسات التجارية.

والموهبة هي استعداد المدراء لخلق المعرفة وتطويرها وتخزينها واستثمارها بطرق تعظم العوائد والمنافع وتخفيض الهدر في موارد المنظمة (الخفاجى، 2005)، بينما هي قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهام تتسم بطابع التحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة؛ لذلك يجب الاستثمار في المواهب إلى الحد الأقصى وعدم التفريط بقدراتهم، والكفيل الحقيقي في تحقيق هذا الاستثمار هو وجود إدارة للموهبة (صالح و السوداني، 2010).

وقد قام جروان (2008) بتصنيف تعريفات الموهبة في أربع مجموعات معتمداً على الخلفية النظرية والسمات والخصائص البارزة للموهوبين كما يلي:

## أ. التعريفات الكمية

وهي التعريفات التي تعتمد أساساً كميّاً بدلالة الذكاء أو التوزيع النسبي للقدرة العقلية حسب منحى التوزيع الطبيعي والذي يمكن ترجمته إلى نسب مئوية أو أعداد، فبحسب الموسوعة الأمريكية يتفاوت تعريف الموهوبين تبعاً لدرجة الموهبة التي تؤخذ على أنها الحد الفاصل بين الموهوب وغير الموهوب، وإذا اعتمدت نسبة الذكاء كمحك، فإن النقاط الفاصلة المقترحة تختلف بصورة واسعة من سلطة إلى أخرى، وتمتد بين نسب الذكاء من 115-180، ولكن معظم النقاط المستخدمة تقع ما بين 125 و135 (اسماعيل و عياصرة، 2012).

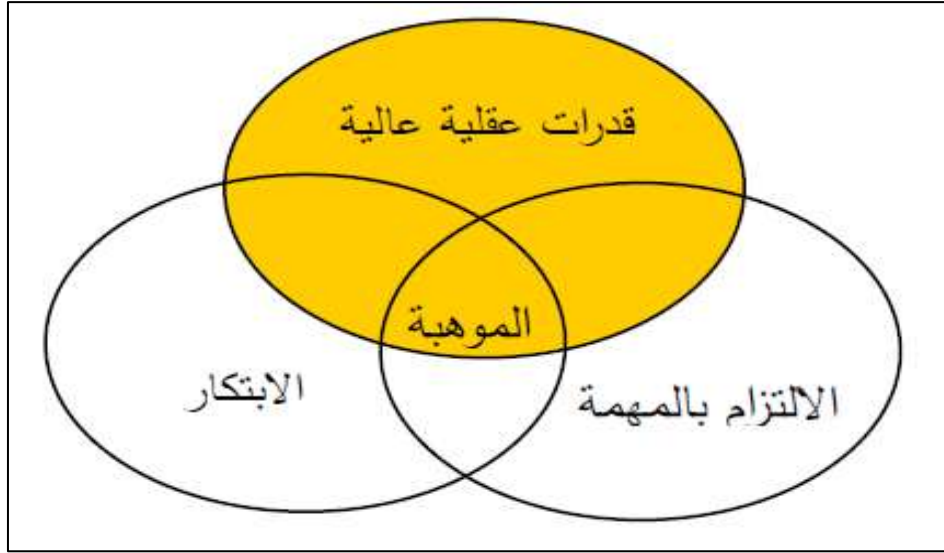
## ب. التعريفات المرتبطة بحاجات المجتمع

تنطوي هذه التعريفات على استجابة واضحة لحاجات المجتمع وقيمه دون النظر لحاجات الفرد نفسه، وبسبب اختلاف حاجات المجتمع والقيم السائدة من بلد لآخر ومن عصر لآخر بسبب الأيدلوجية السياسية والاقتصادية والمعتقدات السائدة، فإن هذه التعريفات ليست ثابتةً وتتأثر بمحددات الزمان والمكان، وبالتالي فإن الموهوب في مجتمعٍ بدائي يختلف عن الموهوب في مجتمعٍ متقدمٍ تقنياً أو صناعياً (اسماعيل و عياصرة، 2012).

## ج. التعريفات التربوية

وهي التعريفات التي تتضمن إشارةً واضحةً للحاجة إلى مشروعات أو برامجٍ تربويةٍ متميزةٍ، ومن أشهرها تعريف رينزولي حيث أشار في نموذجهِ الثلاثي إلى مكونات الموهبة الناتجة من تفاعل ثلاث مجموعات من السمات الإنسانية، وهي قدرات عامة فوق المتوسط، مستويات مرتفعة من الالتزام بالمهام (الدافعية)، ومستويات مرتفعة من القدرات الابداعية (Renzulli & Reis, 1997).

وقد اهتم العلماء بشكل كبير بتعريف (Renzulli & Reis, 1997) للموهبة لأن أي موهوب لا بد له من استخدام الخصائص الثلاث في تعريفه للموهبة بوصفها تفاعلاً بين مكونات ثلاثة هي القدرات العقلية العالية، والالتزام بالمثابرة لإنجاز المهمة، والقدرة المرتفعة على الابتكار والابداع التي اقترحها في مفهوم سلوك الموهوب كحل بديل عن القصور الملموس في التعريفات المنتشرة للموهبة (الجهني، 2010)، كما في الشكل رقم (2.1):



الشكل (2.1): مفهوم سلوك الموهوب.

المصدر: الجهني (2010)

1. قدرات عقلية فوق المعدل (Above average ability): وهي قدرة الفرد على إثبات قدراته، واهتمامه في مجال أو موضوع ما بشكل مميز، وهناك نوعان من المستويات، الأول فوق المتوسط العام ويقصد به: قدرة الفرد على التعامل مع المعرفة وعلومها بطريقة ملائمة، وثانيها المستويات المتخصصة في موضوع أو مهارة محددة من حيث المستوى والزمان والمكان، وفيها يثبت هؤلاء الأفراد اهتماماتهم وتميزهم بشكلٍ فعلي وعملي، وهذه القدرات تثبت انتماء الفرد في المنظمة إلى الأداء العالي.

2. المهارات الابتكارية (Creativity Skills): وهي المهارات التي يمكن تعلمها وممارستها إن توافرت الرغبة لدى الفرد، وتوافر المدرب المتخصص والتدريب، وتوافرت الإمكانيات، فهي تبين اتباع الفرد طرقاً مبتكرةً في التفكير توصله إلى حلولٍ وتعريفاتٍ جديدةٍ للمشكلات.

3. الالتزام بأداء العمل (Task Commitment): وتعني مساعدة المرء على جدولة وتوزيع وقته بطريقة ملائمة، كالاتِّباع به بشكلٍ منظمٍ ومتابعة تطور عمله، ومساعدته على التغلب على المعوقات التي تقف في وجهه لإكمال عمله، فيكون لنفسه خبرةً تطبيقيةً عمليةً للتعامل مع واقع الحياة، مما ينعكس على قدرته على إدارة الوقت.

## د. تعريف الخصائص السلوكية:

إن الموهوبين يظهرون أنماطاً من السلوك أو السمات التي تميزهم عن غيرهم، ومن أبرز هذه السمات سرعة التعلم، حب المخاطرة، القيادة، المبادرة، المثابرة، وتنوع الميول وعمقه (Terman, 1916)، ولقد رأى بعض الباحثين أن هذه السمات تصلح كإطار مرجعي لتعريف الموهبة وللتعرف على الموهوبين، وصمموا لذلك مقاييس وأدوات حتى يكون تقديرهم لدرجة السمة تقديراً موضوعياً وصادقاً إلى حد ما، ومن هذه التعريفات أن الموهبة هي سماتٌ معقدةٌ تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع والأداء العالي في بعض الوظائف وعُرفت الموهوب على أنه الفرد الذي يمتلك استعداداً فطرياً تصقله البيئة الملائمة في مجال محدد (السرور، 2002).

ومن التعريفات التي وضعت على أساس السمات السلوكية، تعريف (درر Durr) والذي ذكره الباحثان (اسماعيل و عياصرة، 2012)، والذي يشير إلى أنّ الطفل الموهوب والمتفوق هو الطفل الذي يتصف بنمو لغوي فوق المعدل العام، وفضول غير عادي، ومثابرة عالية في المهمات العقلية الصعبة، وتنوع هائل في الميول، وقدرة كبيرة على التعميم ورؤية العلاقات.

في النهاية، يمكننا القول بأن الموهبة صفة تطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاءٍ عالٍ ينم عن إبداعٍ وتفوقٍ أكاديمي، وقدرةٍ قياديةٍ، وفنية، وتعبيرية، يمكن الموهوب من تحقيق إنجازات تعكس مستوى ذكائه العالي.

## 3. تصنيفات (أنواع) المواهب

قام (Tannenbaum) في العام 1983 بتصنيف الأفراد الموهوبين في 4 تصنيفات هي (SAGE Publications، 2009):

- أ. **الموهبة النادرة (Scarcity Talent):** وهم المساهمون في جعل الحياة أكثر سهولة ووضوحاً وأماناً، كأصحاب المساهمات والاكتشافات الطبية والعلمية في مختلف المجالات.
- ب. **الموهبة الفائضة (Surplus Talent):** هم قلة، وهم أولئك الذين يملكون قدرات نادرة وفذة ومميزة لإثارة مشاعر ومدركات الناس إلى مستويات راقية بسبب إنتاجهم العظيم والملموس في الفن والأدب والموسيقى والفلسفة، مثل باخ ومايكل أنجلو.

ج. **الموهبة النسبية (Quota Talent):** وتتمثل في الأشخاص المخصصين ذوي المهارات عالية المستوى في مجال معين، ويمثل هذا النوع من الموهوبين البارعون من الأطباء والمحامين، والمعلمون، والمهندسون والفنانون التجاريون، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجالاتهم.

د. **الموهبة الشاذة (Anomalous Talent):** وهم الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، مع أن أدائهم للكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق، مثل أصحاب القراءة السريعة جداً، والذين يقومون بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

#### 4. أدوات الكشف عن الموهوبين

للكشف عن الموهوبين طرق متعددة، منها:

أ. **محك الذكاء:** فقام Terman (1916) باستخدام مقياس (ستانفورد، بيبية) للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث يضعه كأفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء (الغزاوي، 2010).

ب. **محك التفكير الابتكاري:** وهو يستخدم هذا المحك للكشف عن التلاميذ المبدعين والموهوبين من خلال درجات تميزهم العالية في العلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يكشف هذا المحك عن التميز اللامألوف للتلميذ الموهوب عن غيره بطريقة تفكيره (الغزاوي، 2010).

ج. **محك التحصيل المدرسي:** وهو محك اعتماد المتفوق عند حصوله على مستوى تحصيل متميز عن أقرانه، ويعبر عن هذا التميز بالدرجات الحاصل عليها في الاختبارات المدرسية أو الجامعية لسن دراسية معينة، وقد أظهرت عدة بحوث أن الطلاب الموهوبين يتفوقون على الأطفال ذوي الذكاء العادي في الاختبارات بشكل عام (الغزاوي، 2010).

د. **محك الموهبة الخاصة:** وهو محك قياس تفوق الفرد العقلي في مجالات غير التحصيل الأكاديمي، فقد تكون الموهبة خاصةً بمجالات كالفنون والموسيقى والرياضة أو في العلاقات الاجتماعية أو غيرها (الغزاوي، 2010).

هـ. **محك الأداء أو المنتج:** وهنا يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص بالقياس إلى من هم في مثل عمرهم (جروان، 2008).



## 5. خصائص الموهوبين

يصف ملحم (2006) و SAGE Publications (2009) الموهوبين بأنهم الفئة التي تستطيع التفكير خارج الصندوق، فهم أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.

وبحسب (البوايز و المعاينة، 2004) فقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتتمثل هذه الخصائص كما في الجدول التالي (صيام، 2013):

جدول رقم (2.1): السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

السلوكيات الدالة على السمة	السمة السلوكية
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.	الدافعية
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.	الاستقلالية
يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفاً.	الأصالة
يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.	المرونة
يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.	المثابرة
يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.	الطلاقة
يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميل لاستكشاف المجهول.	حب الاستطلاع
يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.	الملاحظة
يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.	التفكير التأملي
لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.	المبادرة
يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.	النقد
لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة	المجازفة

حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.	
يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.	الاتصال
يظهر نضوجاً واثقاً وانفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.	القيادة
يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.	التعلم
يؤخذ الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.	الحس بالمسئولية
واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.	الثقة بالنفس
يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.	التكيف
لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل.	تحمل الغموض
يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.	اتخاذ القرار

المصدر: (البواليز والمعايطة، 2004)

#### 6. العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالموهوبين والمبدعين

من أبرز العوامل التي أدت إلى توجه عالمي نحو أهمية الكشف عن الموهوبين والمتفوقين وتقديم الرعاية المناسبة لهم ما يلي (جروان، 2008):

##### أ. حركة القياس العقلي:

تتطلب عملية الكشف عن الموهوبين والمتفوقين قياس قدراتهم بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتربية وتعليم الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم عن طريق البرامج التربوية.

##### ب. الحرب الباردة وسباق التسلح

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية برزت قوتان عظيمتان وهما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، فما كان من الموهوبين والمتفوقين إلا لعب دور هام وفعال في مجالات شتى، وذلك لأن الأمم في صراعاتها من أجل البقاء وفي الحروب والأزمات وعند التهديدات تعتمد على من هم أكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهام الصعبة الجسيمة.

### ج. الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية

إن الانفجار المعرفي والتقني والانفجار السكاني والعولمة وضعت العالم أمام مشكلات كبيرة جداً وكثيرة، ليس فقط على المستوى المحلي بل تعدته إلى المستوى العالمي ككل، فالثورة الهائلة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحواجز بين الدول، وأصبح تأثر الدول بالأحداث الجارية على مستوى العالم أمراً لا مفر منه.

### د. الجمعيات والمؤتمرات العلمية

بحسب (الأشول، 2013)، فقد أثبتت البحوث والدراسات أن للموهوب والمتفوق حاجات ينبغي إشباعها لديه، وهي:

- 1) أن يتم وتشجيعه ورعايته من قبل الآباء والمدرسين والزملاء والموجهين مما يساعده في تنمية اهدافه بعيدة المدى.
- 2) أن يدرس مستقلاً وأن يبحث بنفسه ويكتسب المهارة في تقويم الذات.
- 3) أن يكون التعليم على معدل ومستوى مناسب ومتحدٍ، وذلك لتسهيل نموه الأكاديمي، وتقوية الدافعية للتعليم.
- 4) أن يتقن مهارات الاتصال.
- 5) أن يكون له نشاط واضح في مجالات وأنشطة متنوعة.
- 6) يحتاج إلى استثارة الخيال والقدرة على التخيل وأن تنمي لديه مهارات التفكير عامة والتفكير الابتكاري خاصة.
- 7) أن ينمي بعد الرؤية ليدرك إمكانات المستقبل وحقائق الحاضر وتراث الماضي (الصاعدي، 2007).

### هـ. الموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة

يؤكد العديد من الباحثين في مجال الإدارة على أن عدداً هائلاً من الشركات ومنظمات الأعمال لا تستمد ميزتها التنافسية من خلال تقديم أقل الأسعار أو استخدام أحدث التقنيات أو تقديم أفضل المنتجات، ولكن الشركات تستمد ميزتها التنافسية من مرونتها وابتكاراتها الناتجة من مهارات وقدرات وأفكار العاملين فيها (Cappelli، 2008)، ومن خلال دراسة (Cappelli، 2008) نفسها والتي بحثت أكبر وأهم 100 شركة في العالم بحسب مجلة (Fortune) اتضح له مدى تقليل العديد الشركات من قيمة إدارة المواهب، حيث شعر (39%) فقط من كبار المسؤولين التنفيذيين أن أقسام

الموارد البشرية تشارك بفعالية في رسم وتطوير استراتيجية الشركة، كما أن نسبة حضور رئيس الموارد البشرية لاجتماعات مجالس الإدارة هي (19%) فقط من مجمل الشركات التي أجريت عليها الدراسة.

و. الجهود الحديثة للعديد من العلماء الذين سخرُوا أنفسهم لدراسة موضوع الموهوبين والمتفوقين (الأشول، 2013).

## 2.1.2. المبحث الثاني: ماهية إدارة الموهبة

### 1. مقدمة

تعد إدارة الموهبة من الفلسفات والمفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، والتي تتلقى المزيد من الاهتمام سواء من الباحثين والدارسين أم من منظمات الأعمال والممارسين، وتركز إدارة الموهبة في جوهرها على اكتشاف وجذب العاملين الموهوبين والمبدعين في مجالاتهم لتمتعهم بمهارات عالية للعمل داخل المنظمات، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، وتقييم أدائهم، الاحتفاظ بهم كأصول وموجودات تمثل ركيزة الابداع والتقدم وقادرة على خلق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمات.

ومع اقتناع منظمات الأعمال بصورة لا يدخلها الشك بأن عناصرها البشرية الموهوبة هي ما يحقق لها الابداع والتقدم والاستمرارية، أصبحت المنظمات تهتم بمراد البشرية وتحاول خلق البيئة التي تساعد عاملها على العمل والابداع والانتاج (الزبيدي و حسين، 2013)، وأصبح البحث عن الموارد البشرية الموهوبة واكتشافها واستقطابها وتطويرها والمحافظة عليها هو الشغل الشاغل والهدف الرئيس للمنظمات في إدارة مواردها البشرية، وأصبحت المنظمات تولي أهمية لبرامج التدريب التخصصية والتي تركز على مهارات دقيقة وعالية تحتاجها المنظمة في إنجاز وظائفها وتلك لتحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها كافة (Cappelli، 2008).

وفي ضوء اعتراف المنظمات بأهمية مواردها البشرية عامة والموهوبة منها بشكل خاص، وفي ضوء التغيرات العالمية المتسارعة في مجال الأعمال والتنافسية الشديدة بين المنظمات وتوسع العولمة والثورة التكنولوجية، ظهر مفهوم إدارة الموهبة ليلقي الضوء على الموهوبين ويشدد على أهميتهم في استمرارية المنظمة وتميزها وتحقيق أهدافها في ظل تنافس جميع منظمات الأعمال للظفر بالموهب ذات

الإمكانات والمهارات العالية التي تساعدها في مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة الشديدة في سوق السلع والخدمات، وفي سوق المواهب أيضاً (الزبيدي و حسين، 2013).

## 2. العوامل التي أدت لظهور مصطلح إدارة الموهبة

هنالك عوامل كثيرة ومتعددة أدت إلى ظهور مصطلح إدارة الموهبة، وأدت إلى فوزه بالاهتمام الواسع الذي يشهده من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق أهدافها، ومن هذه العوامل:

أ. **الاتجاهات الاقتصادية والديموغرافية العالمية:** إن انخفاض معدل المواليد، وازدياد معدلات طول العمر، وعدم كفاية القوى العاملة الموهوبة لاستبدال جيل الطفرة (كثيري الإنجاب Baby boomers) هي قوى ديموغرافية مهمة لها تأثير مباشر على مدى توفر المواهب، ومع ارتفاع مستوى خدمات الرعاية الصحية ازدادت معدلات طول العمر في القرن الأخير وصاحبها انخفاض معدل المواليد (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013).

وهكذا، ومع تناقص وفرة القوى العاملة الموهوبة، أصبحت قضية الحرب من أجل المواهب موضوعاً مهماً للغاية، مما جذب انتباه العديد من الباحثين، إن متوسط عدد الأطفال لكل امرأة في العديد من البلدان المتقدمة هو دون معدل الاستبدال المرغوب والذي يساوي 2.1 طفل لكل امرأة للحفاظ على المستويات السكانية (United Nations, 2008)، ومن المتوقع أن ينخفض عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (15-64) في العديد من البلدان مثل ألمانيا وإيطاليا واليابان (United Nations, 2008)، وبالتالي، فإن النقص الأخير في المواهب في الاقتصادات الناشئة مثل الصين والهند أسفر عن حرب المواهب، فعلى سبيل المثال، العديد من الشركات متعددة الجنسيات في الصين يتراوح معدل الدوران الوظيفي فيها من (20%) إلى (30%) سنوياً وبالتالي فهي تواجه تحديات كبيرة وصعبة ومتزايدة للاحتفاظ بموظفيهم الموهوبين (Lakshman, 2008، The Economist, 2006).

ب. **زيادة تنقل الناس والمنظمات:** بسبب العولمة، زاد تنقل القوى العاملة في جميع أنحاء العالم بشكل كبير، ويهاجر العاملون المعرفيون ذوو الجودة العالية وخاصة من المناطق الاقتصادية الضعيفة إلى بلدان العالم الأول ذات الاقتصادات الأقوى مما يؤدي إلى نزيف هائل في الأدمغة، وينطبق هذا الأمر بشكل خاص على البلدان النامية التي تواجه بدورها نقصاً في الأشخاص ذوي المهارات، وهذا يمكن أن يسبب ضرراً لا يمكن إصلاحه في اقتصاد هذه البلدان على المدى الطويل (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013).

ج. **التحولات الكبيرة والهامة في طبيعة الأعمال:** أحدثت الابتكارات التكنولوجية ثورة في طريقة تنظيم وإدارة الشركات، ويتطلب الأداء الناجح في هذه البيئة الجديدة أن يتمتع العمال بالمعرفة والمهارات الصحيحة لإنجاز المهام، لذلك يمثل عمال المعرفة الأصول غير الملموسة والضرورية للنجاح التنظيمي، وبما أن الملكية الفكرية لا تضاهى ولا تقارن، فإن جميع الشركات تقريباً تحتاج إلى عمال ذوي مهارات عالية للاستمرار، ولهذا، تحتاج الشركات إلى تنظيم نفسها لجذب ونشر وتطوير موظفي المعرفة القيمين والاحتفاظ بهم، وهم الذين يطلق عليهم الموهبة (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013).

د. **تنامي مستويات تنوع القوى العاملة:** من إحدى الظواهر المهمة للعولمة، أن معظم الشركات تجد نفسها مطالبة بشكل متزايد وكبير للعمل في بيئة متعددة الثقافات ومتعددة الأجيال، وتعمل المواهب في المنظمة الآن معاً رغم اختلافها في الدين والثقافة والجيل والعرق، لذا يجب على المنظمات الراغبة في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها أن تكون حساسة للتنوع الثقافي للمجموعات العرقية المختلفة، وللاحتياجات الخاصة للنساء، فضلاً عن إدارة مطالب الأجيال المختلفة من القوى العاملة والتي تمتد من جيل إلى جيل، كما وتحتاج المنظمات التي ترغب في اجتذاب المواهب النسائية إلى توفير الظروف التي تمكن النساء من إدارة العمل والاهتمام بالأسرة، مع العلم أن الأجيال القادمة سيكون لها احتياجات مختلفة (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013).

هـ. **تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** بحسب (سلطان، 2003) فقد أدى النمو السريع للمعرفة التكنولوجية (Technological Know-How) وتعتها إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة ومهارة وتخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام (Generalist) وجاء عصر المتخصص (Specialist) وهو عصر اليوم (صيام، 2013).

و. **ارتفاع مستويات التعليم:** بحسب (سلطان، 2003) فقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في معدلات التعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل الأفراد الأقل تعليماً منهم بكثير (صيام، 2013).

ز. **تعقد المهام الإدارية:** بسبب ازدياد حدة المنافسة وبروز المنافسة الأجنبية، والتطور التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وتزايد معدلات الابتكار والتطوير، تحتاج منظمات الأعمال إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتطويرها وتحسين أدائها والاحتفاظ بها (عباس، 2011).

ح. **زيادة درجة التدخل الحكومي:** وهي تدخل الحكومة من خلال سن القوانين والتشريعات غالبية الدول لمطالبة الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى (عباس، 2011).

### 3. تعريف مصطلح إدارة الموهبة

تعددت تعريفات إدارة الموهبة واختلفت فيما بين الدارسين والباحثين وحتى منظمات الأعمال على الرغم من تعاضد الاهتمام بفلسفة ومفهوم إدارة الموهبة، فمنهم من رأى فيها إدارة للقيمة العالية الموهوبين، ومنهم من رأى فيها إدارة للموظفين جميعاً بشكل عام نظراً لأن الجميع لديهم موهبة أو مجموعة من المواهب، ولكن لا بد من اكتشافها وصقلها وتحريها (Lewis & Heckman, 2006).

ويمكن تعريف إدارة الموهبة على أنها عملية تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو نظم معينة لزيادة إنتاجية العمل من خلال وضع العمليات المحسنة لاجتذاب المهارات والكفاءات المطلوبة وتطويرها والاستفادة منها والاحتفاظ بها كي تفي باحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (Štefko & Sojka, 2014)، وهذا التعريف يتماشى مع تعريف (Taylor و Armstrong، 2014) الذي يرى أن إدارة الموهبة هي عملية التأكد من أن المنظمة لديها الأشخاص الموهوبين الذين تحتاجهم لتحقيق أهدافها وهي تشمل على الإدارة الإستراتيجية لتدفق المواهب عبر المنظمة من خلال إنشاء خط إمداد للمواهب والحفاظ عليها، وفي نفس السياق، يرى Lewis و Heckman (2006) أن إدارة الموهبة هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين الحاليين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

ويرى العبادي (2011) إن إدارة الموهبة هي عبارة عن دمج عدة مبادرات أو أسس ضمن إطار متماسك من الفعاليات، وأن هنالك مكونات وعناصر جوهرية ونماذج مفيدة لتعريف إدارة الموهبة والتي تشمل بحسب (Ashton, Morton, & , 2005):

- 1) روح الجماعة Ethos: وتتضمن القيم والسلوك والمعرفة (عقلية الموهبة) دعماً لفكرة أن كل فرد لديه طاقة كامنة يمكن تطويرها.
- 2) التركيز Focus: معرفة أي الأعمال تحدث الفرق والتأكد بأنها مشغولة من قبل الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب.
- 3) تحديد الموقع Positioning: وذلك من خلال البدء في قمة المنظمة والتدرج نزولاً عبر مستويات الإدارة من أجل جعلها إدارية ومبادرة وليست موارد بشرية.
- 4) الهيكل Structure: بناء عمليات ذات مسؤوليات محددة وواضحة من أجل ضمان تنفيذ العمل بالشكل المطلوب وتدعيمها بالأدوات والتقنيات والوسائل اللازمة.
- 5) النظام System: ويعني تسهيل وتوضيح المدخلات الشاملة ذات الأمد الطويل من أجل خلق التغيير المستهدف.

وهناك إشارة أخرى على أن إدارة الموهبة هي مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والاجراءات والمعايير المستخدمة في المنظمة والمصممة لجذب وتطوير ونشر الموهبة والاحتفاظ بالموهوبين من أجل زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (متعب و حاجم، 2013)، ومن جهة أخرى فهي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب ذوي الكفاءات والمهارات العالية المطلوبة وتطويرها والمحافظة عليها بما يحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة (العنزي وآخرون، 2011)، وأشار أيضاً إلى أن إدارة الموهبة هي توقع رأس المال البشري المطلوب للمؤسسة والتخطيط لتلبية هذا الاحتياج.

وتشير إدارة الموهبة إلى عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، وتطوير العاملين الموجودين فيها، والاحتفاظ بهم، وتضم إدارة الموهبة عناصر عدة هي: اكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ (Anupam & Upasna, 2012).

ويعرف Schwyer (2004) إدارة الموهبة بأنها إدارة عرض المواهب، والطلب عليها، وتدفعها من خلال محرك رأس المال البشري، ووفقاً لهذا التعريف تُعد المواهب موارد ناجحة بغض النظر عن وجودها داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك يُنظر إلى إدارة الموهبة في ضوء سياسات إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الاستدامة والاستمرارية للمنظمة على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب تكاملاً قوياً بين تخطيط الموارد البشرية وتطوير الأعمال (Guercia & Solari, 2012).



وتُعرف إدارة الموهبة بأنها جميع الأنشطة والعمليات التي تتطوي على تحديد منهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير الموهبة المحتملة من ذوي الأداء العالي لتعبئة الشواغر، وتطوير تركيبة الموارد البشرية المناسبة لتسهيل عملية تعبئة المراكز الوظيفية، وضمان استمرار التزامهم نحو المنظمة (Collings & Mellahi, 2009).

وأشار Rachel et al. (2016) إلى أن إدارة الموهبة هي علم استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحسين القيمة التجارية ولتمكين الشركات والمؤسسات من الوصول إلى أهدافها، من خلال القيام بكل ما هو لازم لجذب وتوظيف وتطوير ومكافأة العاملين والحفاظ عليهم وجعلهم يؤدون ويعملون بشكل فعال، وهي جزء من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، ولذلك يجب أن ترتبط استراتيجية الموهبة مع استراتيجية العمل بطريقة منطقية.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة الموهبة على أنها مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات والأنظمة والسياسات والخطط التي ترتبط مع استراتيجية المنظمة ارتباطاً وثيقاً لتحقيق المنظمة أهدافها وميزتها التنافسية من خلال تنفيذ آليات وخطط اكتشاف المواهب، واستقطابها، وتوظيفها، وتطويرها، والحفاظ عليها لتمكينها من العمل والأداء بشكل فعال.

#### 4. الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة

وجد العديد من الباحثين أوجه تشابه واختلاف بين إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية، فكلاهما تعتمد وترتكز على إدارة الأشخاص في المنظمة، وكما ذكر Pontiggia (2009) فإن إدارة الموهبة تضمن الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب، وهو ما يؤكد عليه تقرير برنامج الأمم المتحدة للتنمية للعام 2006م والذي يذكر أن إدارة الموهبة هي القدرة التنظيمية لتحديد الشخص المناسب للعمل المناسب وفي الوقت المناسب، ويبدو ظاهرياً أن إدارة الموارد البشرية تفعل الشيء نفسه مثل إدارة الموهبة، ولكن هنالك العديد من الاختلافات بين إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية، أهمها:

أ. نطاق إدارة الموارد البشرية أوسع منه لإدارة الموهبة: إدارة الموهبة هي مجرد مكون واحد من إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموهبة تركز بشكل كبير على مجموعة معينة من الموظفين، بينما تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الموظفين وهنا يقول (Iles و آخرون (2010)) إن إدارة الموهبة ليست سوى جانب واحد من جوانب إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة جميع

العاملين في الشركات، بينما تركز إدارة الموهبة فقط على الأشخاص الأكثر قيمة في المنظمات، لذلك فإدارة الموهبة ليست سوى جزء واحد من إدارة الموارد البشرية.

ب. إدارة الموهبة تميز بين الموظفين والموارد البشرية تساوي بينهم: تختلف إدارة الموهبة اختلافاً جذرياً عن إدارة الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعامل جميع الموظفين بطريقة واحدة ومتساوية وتحاول تجنب التمييز في تخصيص موارد الشركة بينهم، بينما تعامل إدارة الموهبة بعض الموظفين بشكل مختلف، وترتكز على المتطلبات المختلفة لهم، فإدارة الموارد البشرية التقليدية تهتم بأن تقوم المؤسسات بتوزيع مواردها بالتساوي، بينما تؤكد إدارة الموهبة على أن تمايز التوزيع للموارد (Stewart, 2008).

ج. إدارة الموهبة تركز على الأشخاص، فيما تركز الموارد البشرية على الوظيفة: تركز إدارة الموهبة دوماً على مواهب الأشخاص، فبالنسبة لإدارة الموهبة، لا يُنظر إلى الوظائف على أنها مقسمة ولكنها مرتبطة ببعضها البعض وتتسجم مع بعضها البعض حول المواهب، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على كفاءة تنفيذ الوظائف المختلفة (مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم).

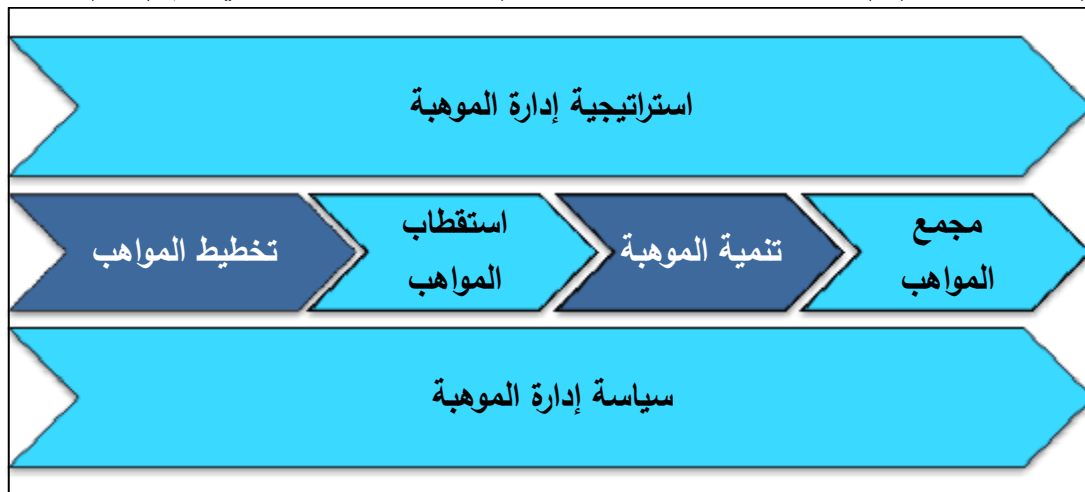
وفي هذا الصدد يقول (Iles و آخرون (2010)) أن إدارة الموارد البشرية تركز دائماً على الأنشطة الوظيفية مثل الوظائف الإدارية، ولا تركز فقط على الأشخاص الذين يعملون في المنظمة، في حين أن نقطة الانطلاق بالنسبة لإدارة الموهبة هي الأشخاص المطلوبون وفقاً لاستراتيجيات العمل في مراحل التطوير المختلفة بدلاً من الوظائف المختلفة، وهذا فرق رئيسي بينهما.

د. الموارد البشرية هي معاملات الموظفين، وإدارة الموهبة هي الاستيلاء على المواهب والاحتفاظ بها: في دراسة أجريت كان المفاجئ فيها أن جميع الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات كانوا مهتمين تقريباً بالقضايا الرئيسية المتعلقة بجذب واستبقاء المواهب (Iles و آخرون، 2010)، حيث أجاب أحد مدراء الموارد البشرية على هذه الدراسة بقوله "تقوم شركتنا بإطلاق البرامج المتعلقة بالمواهب بشكل أساسي لسببين، أولهما، أنه عندما تتطور وترتقي الشركة وتصل إلى حد ما، فإنها ستدافع بشكل قوي عن الاحتفاظ بمواهبها الأساسية، وثانيهما، أننا ندرك صعوبة ملء الوظائف الشاغرة لدينا بالمواهب التي نحتاجها، ولهذا فقد اتجهنا واستثمرنا في مفهوم إدارة الموهبة".

وفي هذا الصدد، ترى الباحثة أن هنالك اختلافاً كبيراً بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة فيما يخص التركيز ومحتوى التركيز الذي توليه كلتا الإدارتين، فبالرغم من التشابه الكبير بينهما في الآليات والوظائف مثل التخطيط والاستقطاب والتطوير والاحتفاظ، إلا أن إدارة الموهبة تركز على المهويين بشكل كبير دون غيرهم في كل خططها وبرامجها، بينما تنظر إدارة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين بنفس الطريق وبالتساوي، وهو ما يوحي ويظهر إدارة الموهبة كجزء من إدارة الموارد البشرية الواسعة النطاق.

## 5. عملية إدارة الموهبة (أبعادها)

تستند عملية إدارة الموهبة إلى الافتراض القائل بأن "الذين لديهم أفضل الأشخاص يفوزون"، وقد ظهرت عملية إدارة الموهبة في أواخر التسعينيات عندما صاغت Co. & McKinsey (2008) عبارة "الحرب من أجل الموهبة"، وقد تم الاعتراف بها الآن كنشاط رئيسي في توفير الموارد، على الرغم من أن عناصرها مألوفة، ويشير المفهوم الأساسي لإدارة الموهبة أنه من الضروري الإنخراط في تخطيط المواهب لبناء مجمع المواهب (Talent Pool) من خلال خط أنابيب المواهب (Talent Pipeline) والذي يعتبر مصدر اهتمام رئيسي لإدارة الموارد البشرية، وقد تم تعريف عملية إدارة الموهبة من قبل (Tansley & Tietze, 2013) على أنها استراتيجيات وبروتوكولات منهجية لجذب الأفراد، واكتشافهم، وتطويرهم، واستبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية الذين لديهم قيمة خاصة للمنظمة. يمكن وصف عملية إدارة الموهبة بأنها خط أنابيب يعمل في إطار استراتيجية وسياسة المواهب ويبدأ بتخطيط المواهب، يتبعه سلسلة من الأنشطة لتوفير وتنمية المواهب من أجل بناء مجمع المواهب (Talent Pool) (Armstrong وآخرون، 2014)، كما يبين الشكل التالي رقم (2.2).



الشكل رقم (2.2): خط إمداد إدارة الموهبة.

المصدر: (Armstrong وآخرون، 2014)

وتبدأ عملية إدارة الموهبة باستراتيجية العمل وما تعبر عنه من طلب مستقبلي وحاجة للأشخاص الموهوبين، وبشكل جوهري وفي نهاية المطاف، فهذه عمليات إدارة الموهبة هو تطوير مجمع المواهب (Talent Pool) والحفاظ عليه من خلال خط أنابيب المواهب (Talent Pipeline) والذي يتكون من عمليات توفير الموارد (المواهب) والتخطيط الوظيفي لها وتمييزها التي تحافظ على تدفق المواهب التي تحتاجها المنظمة، وعناصرها هي (Armstrong وآخرون، 2014):

### أولاً: تخطيط المواهب Talent Planning

وهي عملية تحديد عدد ونوع الموهوبين المطلوبين الآن وفي المستقبل، وتستخدم تقنيات تخطيط القوى العاملة من أجل تطوير سياسات جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ولتقدير المتطلبات المستقبلية من خلال مراقبة تدقيق المواهب، كما وتعرف أيضاً بتخطيط الموارد البشرية وتوزيعها (Harttig, 2010).

إن دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جداً في جميع مستويات المنظمة (Lawler, 2008)، (Hills, 2009)، (Freedman, 2009)، (Harttig, 2010)، حيث يتم التركيز على نوعية الكفاءات مثل (المعرفة، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية)، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع، كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، أيضاً استخدامها في جدول البيانات الخاص بتقاعد الموظفين، وكل هذا يكون بالترابط والتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة، إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب (Talent Positioning) والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة (Guthridge وآخرون، 2008)، من هنا أصبحت عملية تخطيط المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى وخاصة في الوقت الذي كانت فيه معظم اقتصادات العالم قد بدأت بالتعافي من الركود الاقتصادي، وبالتالي فإن انعكاسات الركود الاقتصادي على الشركات والدروس التي تعلمتها الشركات من هذا الركود أصبح سبباً رئيسياً في تخطيط المواهب (Cheese, 2010).

### ثانياً: استقطاب المواهب Talent Acquisition

يعتبر استقطاب المواهب من نتائج برامج تخطيط المواهب للحصول على أشخاص من داخل المنظمة وخارجها (موارد داخلية وخارجية) لشغل شاغر معين، فهي داخلياً تتطوي على تحديد المواهب

وتطويرها وإدارة حياتها الوظيفية (Career Management)، فيما تُعنى خارجياً بتنفيذ سياسات معينة لجذب الأشخاص ذوي الجودة العالية للانضمام للمنظمة.

واستقطاب المواهب هي أيضاً مهمة البحث عن الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات العالية لملء الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم، ولإنجاح عملية الاستقطاب تحتاج المنظمة الى اتباع استراتيجية ناجحة لهذا الهدف، بالإضافة إلى اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، فضلاً عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة (الزبيدي و حسين، 2013).

وبحسب (الزبيدي و حسين، 2013)، كانت وجهة نظر Murphy في دراسة أجراها في العام 2007، أن استقطاب المواهب هي عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب التي تتجح على أساسها المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً مستقبلاً، وتركز عملية الاستقطاب والتوظيف على طرق الفحص المستخدمة لاختيار عدد قليل من المرشحين الأقوياء من جميع المتقدمين بسرعة وكفاءة.

وتصنف البحوث والأدبيات في مجال استقطاب المواهب البشرية إلى مجالين وهما تخطيط المواهب وتوزيعها، وسمعة إدارة الموارد البشرية (Tarique & Schuler, 2012)، وقد تم الإشارة إلى تخطيط المواهب أعلاه في هذه الدراسة، أما فيما يتعلق بسمعة الموارد البشرية، فتصب المنظمات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب الموارد البشرية للانضمام لها للعمل فيها (Robak, 2007)، (Wayne & Casper, 2012)، وتعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون ايجابية أو محايدة أو سلبية (Hieronimus وآخرون، 2005)، فالمنظمات حتى إن كانت في حالة الركود تستطيع التركيز على بناء سمعة وجاذبية للموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمات استخدام ممارسات إدارة الأداء بفاعلية لتحديد المواهب التي تحتاجها وتقييم ما لديها من مواهب، وإعادة هيكلة العمل أو إعادة تصميم الوظائف لتحفيز وإشراك الموظفين (Guthridge وآخرون، 2009).

### ثالثاً: اكتشاف المواهب وإدارة الأداء Talent Discovery

ويتم استخدام مراجعات المواهب (Talent Audits) لتحديد المؤهلين ليصبحوا جزءاً من مجمع المواهب والاستفادة من برامج التعلم والتطوير والإدارة المهنية، ويمكن إنشاء المعلومات الخاصة بمراجعات المواهب من خلال نظام إدارة الأداء الذي يحدد الأشخاص ذوي القدرات والإمكانات العالية لاستغلالها (الشمري و غالب، 2015).

ويقصد بأداء المواهب تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، وتحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية، وعادة ما تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات بشأن المكافآت والاحتفاظ بالعاملين؛ فطالما يعتبر الموظف موهوباً يمكن إشراكه في عملية تقييم نفسه من خلال دعوته لعمل نموذج التقييم وتوضيح انجازاته أو من خلال مقابلة التقييم (الشمري و غالب، 2015).

### رابعاً: إدارة علاقات المواهب Talent Relationship Management

وهي عبارة عن بناء علاقات فعالة مع الناس في أدوارهم، فالأفضل البناء على علاقة قائمة بدلاً من محاولة إنشاء علاقة جديدة عندما يغادر شخص ما ويأتي أحد آخر مكانه، وتتمثل أهداف إدارة علاقات المواهب في الاعتراف بقيمة الموظفين الأفراد، وتوفير فرص النمو لهم، ومعاملتهم بإنصاف وتحقيق مبدأ "إشراك المواهب (Engagement Talent)" في القرار مما يضمن التزام العاملين بأداء مهامهم والتزامهم بالولاء تجاه المنظمة التي يعملون فيها (الشمري و غالب، 2015).

### خامساً: تطوير المواهب Talent Development

إن سياسات وبرامج التعلم والتطوير هي المكونات الأساسية لإدارة الموهبة، وهي تهدف إلى ضمان اكتساب الأفراد للمهارات والكفاءات التي يحتاجونها وتعزيزها (الشمري و غالب، 2015) ، ويجب على المنظمات صياغة هذه السياسات بالرجوع إلى "ملاحم نجاح الموظف ( Employee Success Profiles)"، والتي يتم توصيفها من حيث الكفاءات وتحديد الصفات التي تحتاج إلى تطوير، ولهذا السبب تلعب برامج تطوير القيادة والإدارة دوراً هاماً في تنمية المواهب.

ولإنجاح الموظفين والعمل أيضاً، يجب أن تعزز المنظمة نقاط القوة عند الموهوبين عن طريق تقديم التدريبات اللازمة لهم ذات الطابع الخاص، سواءً كان ذلك داخل المنظمة أم خارجها لإتاحة الفرصة لهم للتقدم والتطور في أعمالهم، وتعتمد المنظمة على الموهوبين ليكونوا مصدراً لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم في حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة (الشمري و غالب، 2015).

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة بحسب (Garavan وآخرون، 2010)، وهي:

- أ. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ ومن هو الموظف الذي بحاجة إلى التطوير؟)
- ب. التصميم (ما هي القدرات التي يجب تطويرها، وما هي المدة اللازمة لذلك؟)
- ج. التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟)
- د. الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تطوير المواهب تختلف من منظمة إلى أخرى، ومع ذلك فإن عدداً كبيراً من المنظمات يستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى (Adhoc Approach)، وتشير الدلائل إلى أن الشركات العالمية التي تقدم منتجات وخدمات موحدة، ولديها سياسات عالمية في إدارة مواردها البشرية، وتعمل في قطاعات منخفضة التكلفة أو ذات تقنية منخفضة هي أكثر ميلاً لاستخدام برامج تنمية المواهب نظراً لإمكاناتها العالية (McDonnell وآخرون، 2010)، كما أن المنظمات التي لديها سمعة جيدة في إدارة الموارد البشرية تمتلك برامج لتطوير المواهب بشكل أفضل من غيرها (Kuchеров & Zavyalova, 2012).

إحدى النتائج الهامة لعملية تطوير وتنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كاللترين والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن (Shaffer وآخرون، 2006)، وهناك نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية وتطوير المواهب وهي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد (Calo, 2008).

علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية والتطويرية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في الفرق العالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب (Caligiuri و Tarique، 2009).

كما وتهتم بعض المنظمات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب، لأنه ومع محدودية الموارد وتقليص ميزانيات التنمية تُجبر المنظمات على استهداف قادة من شأنهم أن يفيدوا بشكل أكبر من غيرهم (Brandemuehl، 2009، Caligiuri و Tarique، 2009)، حيث إن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط للتعاقب (Succession Planning) والذي يركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة، وتكمن أيضاً أهمية التخطيط للتعاقب في استبقاء المواهب والاحتفاظ بهم في كثير من الأحيان، حيث إن المنظمات التي تفتقر للتخطيط للتعاقب تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب (Cohn وآخرون، 2005).

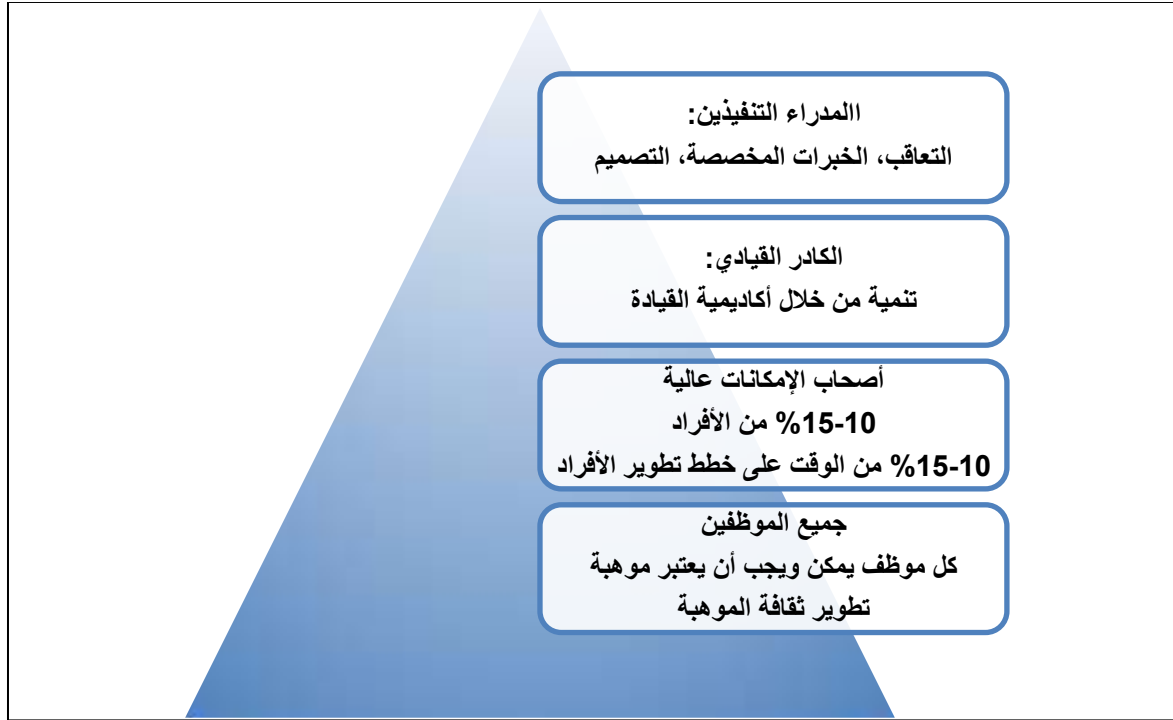
والخطوة النهائية في هذه المرحلة أن الموظفين يكونون بحاجة إلى مسار وظيفي واضح وشفاف، فتقوم المنظمة بالتخطيط لمسارهم الوظيفي مما يجعل المنظمة في حاجة إلى المزيد من الاستثمارات على الموظفين؛ من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل للعاملين والمنظمة (Tajadin & Moali، 2006).

وقد قدم Ulrich و Smallwood (2011) منظوراً شاملاً عن كيفية قيام المؤسسة بتقسيم قوتها العاملة لضمان تطوير وتنمية المواهب، حيث اقترحا نموذجاً (الشكل رقم 2.3)) لتقسيم القوى العاملة من أجل تسهيل تطوير استراتيجية المواهب مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل من يعمل في المنظمة هو موهبة:

- المدراء التنفيذيون (Executives): يتطلب المدراء التنفيذيون خبرات تعلم مخصصة بما يتناسب معهم، بما في ذلك المشاركة في مجموعات خارجية، والتدريب التنفيذي والتدريب الموجه، كما للمدراء التنفيذيين اهتمام ومصلة خاصة في تخطيط الخلافة (Succession planning).
- كادر القيادة (Leadership cadre): وهذا هو الجيل القادم من المدراء التنفيذيين الذين سيكون لديهم نشاط إنمائي يركز على مجالات معينة مثل تشكيل أو بناء المستقبل، وجعل الأشياء تحدث، وإشراك المواهب الحالية وبناء الجيل القادم من المواهب.
- ذوو الإمكانيات العالية (High potentials): وهم الذين في المناصب الرئيسية في جميع مستويات المنظمة، وقد يكونون مهرة تقنياً أو في أدوار إدارية رئيسية في الخطوط الأمامية، لديهم قدرة كبيرة للتطور وللنمو مستقبلاً، بالنسبة لهذه المجموعة من فرق العمل الموهوبة فالتوجيه من قبل المدراء التنفيذيين وتوجيه تدريبهم على مهارات محددة هي سمات تطوير مواهبهم.



- جميع العاملين: جميع العاملين لديهم موهبة؛ ولذلك فمن المهم أن تنتشر ثقافة المواهب في جميع أنحاء المنظمة وأن تتاح الفرصة للجميع لمزيد من التطور.



الشكل رقم (2.3): تقسيم المواهب داخل المنظمة حسب (Ulrich & Smallwood, 2011)

### سادساً: الاحتفاظ بالموهبة Talent Retention

وهي تنفيذ السياسات المصممة لضمان بقاء الأشخاص الموهوبين كأعضاءٍ مشاركين وفعالين وملتزمين في المنظمة (Taylor و Armstrong، 2014)، والاحتفاظ بالمواهب يعني تمسك المنظمة بالأفراد الموهوبين؛ فهم من يقود المنظمة للنجاح حاضراً ومستقبلاً والذين لا تستطيع المنظمة تضييعهم، فكلفة استبدال الموظف المريح الذي يضيف قيمة للمنظمة مكلف جداً، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الاداء العالي، وتوفير فرص التطوير (مقري و يحيوي، 2014).

والاحتفاظ بالمواهب جزء لا يتجزأ من إدارة الموهبة لأن ترك العمل يضر كثيراً بمستقبل المنظمة ويعرضها لخطر الفناء، وفرصة المنظمة بالبقاء والاستمرار تزداد إذا ما أوفت المنظمة بتعهداتها للمواهب التي تمتلكها من ضمان فرص التعليم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها (Horvathova , 2011)، وبما أن عملية استقطاب أفرادٍ جددٍ عمليةً باهظةً التكاليف، واكتشاف تميز الافراد وموهبتهم غاية في الصعوبة، فعلى المنظمة أن تحاول جهودها الاحتفاظ بموظفيها

الموهوبين والتقليل من معدل الدوران بينهم وخصوصاً الموهوبين، فمعدل الدوران المرتفع يؤثر على معنويات الفريق والعلاقات مع العملاء، وبذلك يكون من الطبيعي أن تتعرض الأعمال في المنظمة للاضطراب، فزيادة معدل دوران الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع، إضافة إلى أن الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منه (الشمري و غالب، 2015).

واستبقاء المواهب (الاحتفاظ بالمواهب) تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تصنيف البحوث في هذا المجال في فئتين: إستراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالمواهب وإعادةنها إلى الوطن.

#### أ. إستراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالمواهب

أصبح الاحتفاظ بالمواهب يشكل تحدياً كبيراً لجميع المنظمات، وتبحث المنظمات عن السبب في ترك الموظفين الموهوبين لعملهم آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية للمنظمة، ويلعب الرضا الوظيفي والرغبة في العمل لدى العاملين دوراً رئيسياً في الحد من هجرة المواهب، وتشمل إستراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالمواهب ما يلي (Tarique & Schuler, 2012):

أ. **إشراك المواهب (Talent Engagement):** هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الأكثر انخراطاً في عملهم والأكثر مشاركة في منظماتهم، يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر من غيرهم، وأيضاً يكون رأيهم إيجابياً عن صاحب العمل، وهم الأقل عرضة لمغادرة المنظمة، ويكون لديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص، ويكون مستوى أدائهم عالٍ جداً (الجراح و أبو دولة، 2015).

ب. **التطوير الوظيفي (Career Development):** المنظمات التي تهتم بالتخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لانخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفون على دراية وفهم جيد لمسارهم الوظيفي ومتأكدون أن منظماتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يكونون أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم (الجراح و أبو دولة، 2015).

ج. **التدريب (Training):** إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع المستجدات

التي قد تطرأ على أعمالهم، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات كبيرة ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما ويؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها (الجراح و أبو دولة، 2015).

د. ثقافة إدارة الموهبة (Talent Management Culture): وهي تبيّن أن إدارة الموهبة تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدراً للمواهب العالمية، ومصدراً للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (Schuler وآخرون، 2011).

#### ب. عودة المواهب إلى الوطن:

هنالك العديد من القضايا التي تواجه المنظمات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية، فقد أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية نظراً للعبه دوراً إستراتيجياً في إستراتيجية العمل الدولية للمنظمة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات الشركات التابعة، فمعظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من الشركات التابعة إلى المقر الرئيس، والعكس صحيح، ومع ذلك، وعلى الرغم من أن للعائدين دوراً هاماً يمكن لهم القيام به، إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المنظمة بعد اكتمال المهمة، وهو ما يقلق العديد من المنظمات متعددة الجنسيات بشكل كبير (Kraimer وآخرون، 2009 ؛ Lazarova و Caligiuri، 2001)، وبحسب الجراح وأبو دولة فقد لوحظ أن بعض الجامعات الأردنية الرسمية تعاني من عدم عودة بعض أو حتى معظم الطلبة المبتعثين للدراسة في أرقى الجامعات الأمريكية والأوروبية، وذلك لاستقطابهم من قبل جامعات أو شركات هناك مقابل عروض عمل مميزة تجعلهم متخلين عن جامعاتهم وأوطانهم (الجراح و أبو دولة، 2015).

#### سابعاً: إدارة الحياة الوظيفية Career Management

وهنا يتم الاهتمام بتوفير الفرص للموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بحيث تمتلك المنظمة المواهب التي تحتاجها وتلبي تطلعات موظفيها الخاصة، وتتكون إدارة الحياة الوظيفية والمهنية من عمليات التخطيط الوظيفي (Career Planning) وإدارة التعاقب، وبشكل التخطيط الوظيفي تطور الأفراد داخل المنظمة وفقاً لتقييمات واحتياجات المنظمة، ومعرفة ملامح نجاح الموظف والأداء والإمكانات

والتفضيلات الفردية لأعضاء الشركات، ويتم التخطيط للتعاقب لضمان امتلاك المنظمة للمدراء الذين تحتاجهم لتلبية احتياجات العمل المستقبلية.

### **ثامناً: تخطيط التعاقب الإداري (الخلافة) Management succession planning:**

هناك وجهات نظر مختلفة حول مفهوم تخطيط التعاقب الإداري، ولكن الجميع مشترك في أساس واحد، فالبعض يعتبره عملية تخطيط لاختيار الفريق القادم الذي سيخلف فريق كبار المدراء والموظفين الحاليين حال تركهم العمل أو التقاعد، وبالنسبة للمجموعات الأخرى، فهي مجمع كاف ومناسب من المواهب اللائقة والصحيحة للتعيينات الداخلية، فيما يعتبره البعض بأنه استراتيجية مستقبلية تمكن المنظمة من النمو والأداء والعمل في المستقبل بنجاح (Hills, 2009)، في هذه التفسيرات الثلاثة المختلفة، يمكن العثور على أساس فريد، وهو امتلاك الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب" (Hills, 2009)، فعلى سبيل المثال، عرف Charan، وآخرون، (2001) تخطيط التعاقب الإداري على أنه إجراء لتطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية ذات الإمكانيات العالية لتزويد مواقع قيادية وحيوية في المنظمات، ويوفر تخطيط التعاقب الإداري الفرصة لملء المراكز الرئيسية من قبل الموظفين القادرين والمطلعين عند الحاجة لهم، فالتخطيط الناجح للتعاقب الإداري هو سلسلة من الأنشطة لملء خط الإمداد بالقيادة والنشاط (Charan، وآخرون، 2001).

وذكر (Hor وآخرون، 2010)) أن تخطيط التعاقب لديه القدرة ليصبح النظام الأكثر أهمية لجميع المنظمات في العقد المقبل وسيكون ضرورياً للمنافسة المستقبلية للمنظمة؛ لذلك، أصبح التعاقب الإداري الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، ويعتقد (Hills، 2009)) أن استراتيجية التعاقب الإداري هي مزيج من شراء وتوظيف المهارات الأساسية وبناء المواهب، وعلى الرغم من أن تكلفة شراء المواهب باهظة، إلا أن وجودها والطلب عليها في السوق أمر حيوي، وهو طريقة سريعة لجلب أفكار ومهارات جديدة.

ومع ذلك، وبطرق أخرى، ومن خلال بناء المواهب، يمكن للمنظمة توفير المال وتعزيز الترقية والالتزام الوظيفي ضمن القوى العاملة الحالية ولكن فرصة تقديم أفكار ومعارف جديدة للمنظمة ستكون أقل (Hills, 2009).

ويتمثل الاهتمام الرئيسي للمنظمات التي تتبع مبدأ تخطيط التعاقب الإداري في التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية المستقبلية، والتي تختلف تمامًا عن تخطيط الاستبدال؛ فتخطيط التعاقب يصون احتياجات الموارد البشرية ويؤمن الاستقرار وإنجازات المنظمات (Hor وآخرون، 2010).

وأشار (Cappelli، 2008) إلى أن التخطيط الفعال للتعاقب الإداري في المنظمة له بعض المزايا الحيوية في المنظمة:

1. في المنظمات، هناك مخطط لفناني الأداء الاستثنائيين والذي يسمى نموذج الكفاءة القيادية (Leadership Competency Model).
2. وفي هذه المنظمات، يوجد نظام للأداء الوظيفي لقياس الأفراد حسب نموذج الكفاءة القيادية.
3. في هذه الحالة، لا تقتصر عملية التخطيط الإنمائي على تقييد الفجوة بين الكفاءة والأداء الحاليين والمستقبليين فحسب، بل وتساعد أيضا على تحديد وتطوير إمكانات الوظائف المستقبلية.
4. إن طريقة القياس تساعد أيضاً في وظيفة تخطيط الخلافة بطريقة تقوم بتقييم أداء الأفراد وكلما دعت الحاجة، ويستخدم المرشحون المؤهلون الذين تم إعدادهم للمناصب.

### **تاسعا: خط الإمداد بالمواهب Talent Pipeline**

عمليات توفير الموارد وتطوير المواهب والتخطيط الوظيفي التي تحافظ على تدفق المواهب اللازمة لإنشاء مجموعة المواهب التي تتطلبها المنظمة.

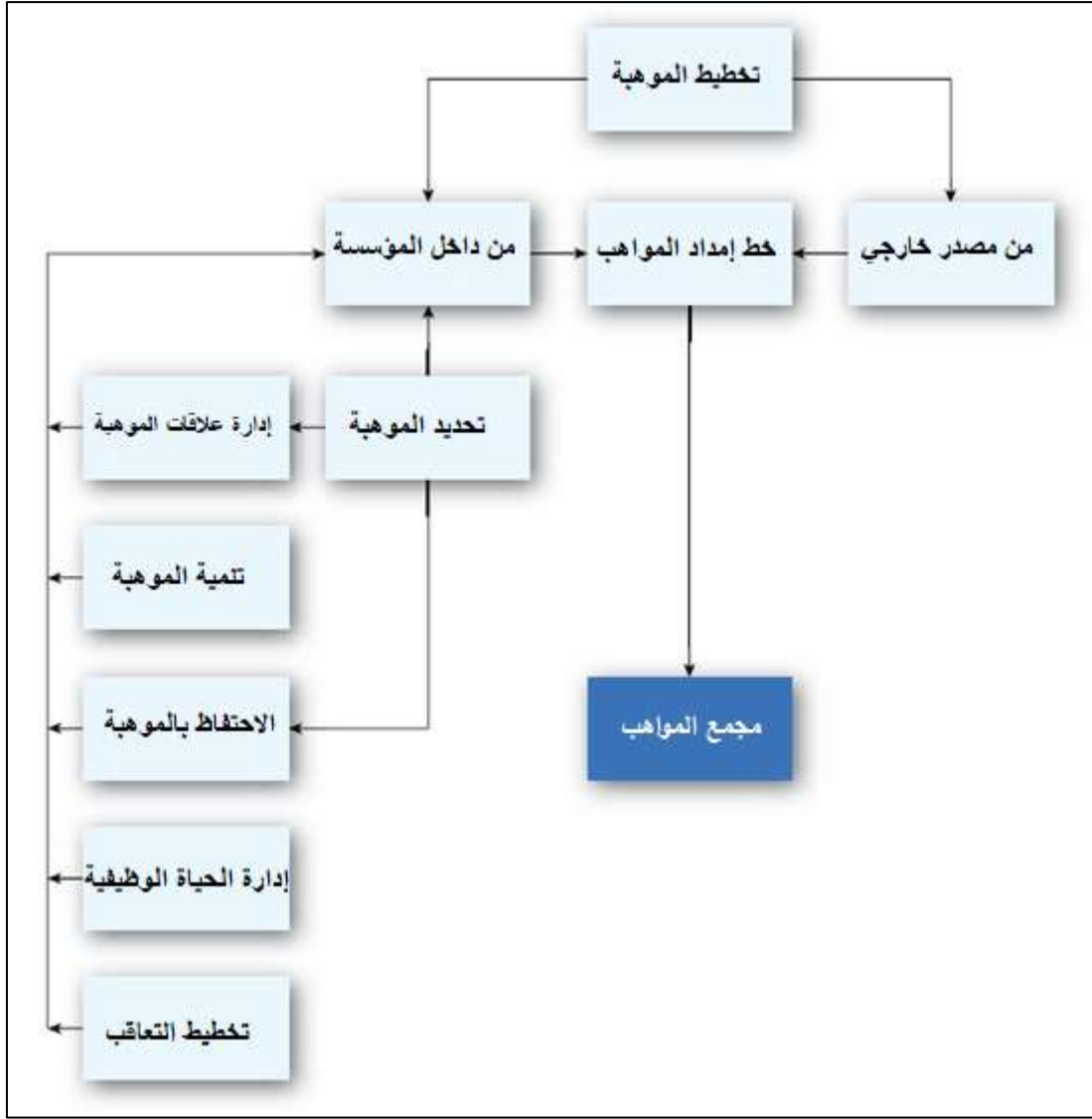
### **عاشرا: مجمع المواهب Talent Pool**

مجمع المواهب يقصد به المواهب المتاحة للمؤسسة، وبشكل أدق فمجمع المواهب هو عبارة عن مجموعة من الموظفين داخل المنظمة وخارجها، والذين يستوفون معايير الأداء أو يتجاوزونها ولديهم القدرة على التقدم في المستوى التالي للقيادة أو التخصصية، تهدف استراتيجية إدارة الموهبة إلى ضمان وجود صندوق من الأفراد الموهوبين والمتفوقين والمخلصين والملتزمين القادرين على المساهمة في تحقيق متطلبات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وهي ما يعرف باسم مجمع المواهب، إذن، فالهدف الرئيسي من تشكيل مجمع المواهب هو ضمان إمداد المنظمة بالأفراد ذوي الكفاءات والأداء العالي للوظائف الرئيسية الهامة (Taylor و Armstrong، 2014).

جميع المنظمات تقريبا تسعى إلى تجميع مواهبها في مجموعات المواهب الخاصة بها، وفي بعض المنظمات، تصنف هذه المواهب في مجموعات كمجموعة كبار الموظفين (Senior) وصغار الموظفين (Junior) لشغل مناصب مختلفة في المنظمة، بينما تقوم شركات أخرى بتصنيف مواهبها في مجموعات وظيفية محددة (Tansley، 2011).

إضافة إلى إنشاء استراتيجية المواهب، تحتاج المنظمات إلى توضيح تركيز ونطاق وحدود النهج الخاص بها لإدارة الموهبة، وتعتمد التعاريف المناسبة للموهبة على استراتيجية أعمال المنظمة، ونوع البيئة الخاصة بها وبيئتها التنافسية، ولكنها يمكن أن تغطي الأنواع التالية من مجموعات المواهب:

- فريق القيادة الحالي
- الأشخاص ذوو الأدوار الرئيسية
- كبار العاملين ذوو القدرات والشبكات والعلاقات الخاصة التي يصعب استبدالها أو أن استبدالها يستغرق وقتا.
- ذوو المهارات النادرة والشحيحة في سوق العمل.
- أصحاب الأداء العالي الذين يقدمون مساهمة خاصة في عمليات إضافة القيمة.
- ذوو الإمكانيات العالية، وتشمل الخريجين في الدرجات المهنية المبكرة، أو الموظفين في وظائف أقل بقليل من فريق القيادة.



الشكل رقم (2.4): عملية إدارة الموهبة

المصدر: (Armstrong وآخرون، 2014)

## 6. أهمية إدارة الموهبة في منظمات الأعمال

نادراً ما كانت الموهبة وإدارة الموهبة مهمة لنجاح المؤسسات كما هي اليوم، لقد غيرت قوى العمل العالمية والمنتقلة، والمنظمات متعددة الأجيال، والقوى العاملة الأكثر تنوعاً وتمكيناً مكان العمل، يعمل اليوم المهنيون الموهوبون في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار تتطلب صياغة ماهرة لإستراتيجية المواهب إذا كانت المنظمة ترغب في زيادة إمكانات القوى العاملة لديها، وسيكون مفتاح ذلك فهم السياق الذي تتم فيه إدارة الموهبة وتأخذ الموهبة مكانها، وستساعد هذه المعرفة في تعزيز تطوير إستراتيجية المواهب.

وتكمن أهمية إدارة الموهبة في:

أ. **تحقيق استراتيجية المنظمة:** سيكون من الصعب تحقيق استراتيجية المنظمة بدون الأشخاص المناسبين في المكان وفي الوقت المناسبين وبالمهارات المناسبة. إدارة الموهبة أمر حاسم في هذا السياق (Fitzgerald, 2014).

ب. **تحقيق فوائد تشغيلية وفوائد ذات علاقة بالعمليات والأداء ( Performance and Operational Benefits)،** يمكن لإدارة الموهبة تحقيق فوائد تشغيلية متعلقة بالعمليات داخل المنظمة، فقد وجد Co & McKinsey (2008) أن إدارة الموهبة الفعالة هي أحد العوامل التي يمكن أن ترتبط بشكل إيجابي مع مجموعة من مؤشرات الأداء لتحقيق فوائد تشغيلية وزيادة في الأداء.

ج. **تحسين وتطوير إدارة المعرفة للمنظمة:** يمكن لإدارة الموهبة أن تفيد وتعزز من إدارة المعرفة في المنظمات (Whelan & Carcary, 2011)، فالمعرفة تعتبر من أهم الأصول التنظيمية وواحدة من المصادر غير الملموسة للأدوات التنافسية بحسب (Kiessling & Harvey, 2006)، ومعظم المزايا التنافسية هي ضمنية في الطبيعة (McDonnell et al., 2010)، وهي كامنة في عمل الناس وخبرتهم التي ليس من السهل تقليدها أو حتى إضفاء الطابع الرسمي عليها ونشرها في المؤسسات؛ ولذلك يعهد إلى إدارة الموهبة توظيف هؤلاء الأشخاص بمعارف وخبرات ضمنية والاحتفاظ بهم في المنظمة والاستثمار في تدريبهم وتطويرهم بشكل كبير، وبالتالي، يجب تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظفين والاعتراف بها كمصدر حيوي للميزة التنافسية (Collings & Mellahi, 2009).

د. **تحقيق فوائد على مستوى مكان العمل:** تتمثل في (Rachel et al., 2016):

- زيادة درجة المنافسة بين الموظفين.
- زيادة المعرفة لدى الموظفين.
- الاحتفاظ بالموهب العليا ذات الكفاءات والمهارات العليا والمميزة.
- وضع الشخص المناسب ذو المهارات المناسبة في المكان المناسب.
- تساعد في اتخاذ قرارات التطوير المهني الأفضل.

هـ. **خفض التكاليف:** يمكن لأحد الموظفين ذوي الخبرة والمهارة أن يستبدل باثنين أو أكثر من الموظفين في المنظمة مما يوفر المئات من آلاف الدولارات (Rachel et al., 2016).



و. الطاقة الإنتاجية القصوى: إدارة الموهبة والمواهب قادرة على مساعدة المنظمة على تحقيق الحد الأقصى من الناتج بأقل الموارد (Rachel et al., 2016).

ز. تقنيات توفير الوقت: ممكن لإدارة الموهبة أن تعمل كتقنية لتوفير الوقت عن طريق شغل الموظف الموهوب والكفؤ والذي يستطيع إكمال العمل المطلوب في أقل وقت ممكن (Rachel et al., 2016).

ح. زيادة درجة الكمال في تنفيذ المهام: هناك احتمالية ضئيلة لحدوث خطأ عندما يقوم بالمهام موظفون موهوبون ذوي كفاءة عالية مما يزيد درجة الكمال في العمل (Rachel et al., 2016).

ط. أشار Haskins و Shaffer (2010) إلى أن أهمية إدارة الموهبة تتجلى بالتركيز على المراكز الوظيفية ذات الأهمية الإستراتيجية الحرجة وتحديد بدلائهم، واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وتحديد واضح للاستعداد الموهبي، وتفاذي اضطرابات العمل في حال الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية، وضمان تدفق المواهب، ومساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

## 7. تصنيف المواهب داخل المنظمة

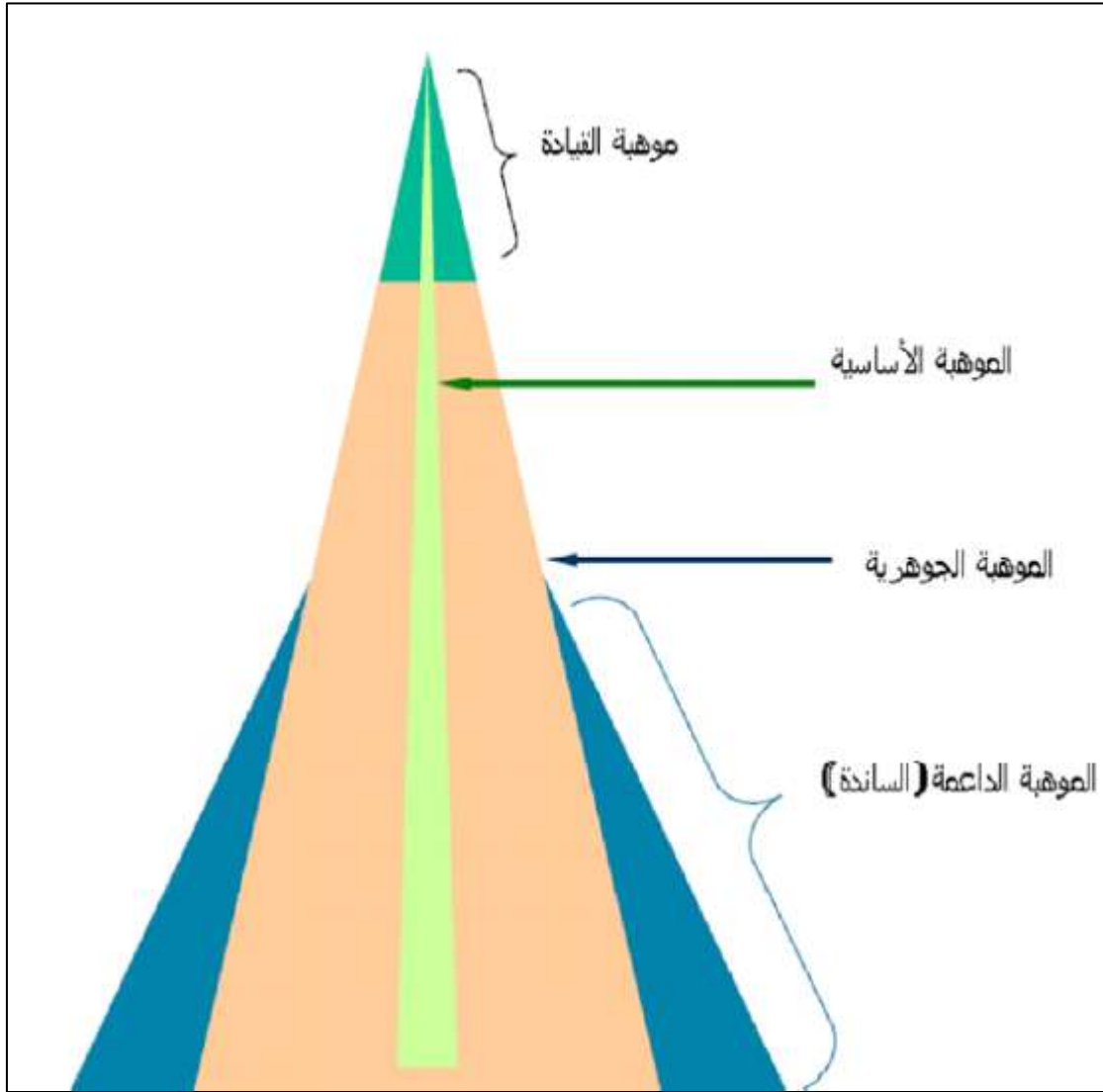
قام Osinga (2009) بتصنيف المواهب داخل المنظمة ضمن أربع تصنيفات معتمداً في تصنيف المواهب على مسؤوليات كل صنف منها، ورسم لذلك هرمًا يبين تصنيفاته:

أ. الموهبة القيادية (Leadership Talent): هذه الفئة تمثل أعلى هرم تصنيف المواهب وقادتهم الموهوبين هم الذين الذين يتحملون المسؤولية لتطوير وإعداد وتقديم وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب. الموهبة الأساسية (Key Talent): تشمل هذه الفئة الأفراد الذين لديهم إحساس وإدراك وحب المنافسة الشديدة ويعتبرون موهبة قيمة ومهمة للمنظمة بسبب قدراتهم ورؤيتهم وتصورهم للمستقبل، وهم أيضاً يتميزون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، وهم يمثلون المتخصصين وقادة الفكر وأصحاب المهارات النادرة التي لا بد لبعض الصناعات أو الأدوار أن تشمل عليها.

ج. الموهبة الجوهرية (Core Talent): أعضاء هذا النوع هم قوة عظمى في العمل، وهم طاقم الإنتاج المسؤول عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك.

د. الموهبة الداعمة (Supporting Talent): يتم تنفيذ الأنشطة في المنظمة من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وغالبا ما تكون هذه الأنشطة هي الأنشطة الإدارية القابلة للأتمتة، ويعتبر العاملون الذين ينتمون لهذه المجموعة أصحاب مهارات ومواهب متوافرة ومناحة بسهولة ويمكن تغييرهم أو تعويضهم في غضون أسابيع قليلة.



الشكل رقم (2.5): تصنيف المواهب داخل المنظمة

المصدر (Osinga, sybin, HCM3-Group-Ambition-Talent-Management-Oracle-)

(HCM-Presentation-Sept-2009.P.16) كما أورده (العنزي وآخرون، 2011)

## 2.1.3. المبحث الثالث: الميزة التنافسية Competitive Advantage

### 1. المقدمة

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز (أبو بكر، 2008).

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في منحها القدرة للشركات للدفاع عن مكانتها السوقية ومركزها التنافسي بين منافسيها، إضافة إلى تعزيز إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتعزيز علاقاتها مع الزبائن وتحسين قراراتها الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات والخدمات المقدمة، الربحية، الحصة السوقية، الإبداع والابتكار (Munizu, 2013).

ويرى Addae-Korankye (2013) أن هناك نوعان من نماذج الميزة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق ونموذج قائم على الموارد، وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر، حيث أن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على متغيرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة، أما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فيتضمن جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أم المالية أم البشرية، بحيث يتم تحريك وتنمية هذه الموارد داخل الشركة.

وعليه، تعد استراتيجية الميزة التنافسية طريقاً للتميز فلا يتم تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي تحقيق الميزة التنافسية، فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، ولذلك تعتبر هذه الاستراتيجية رابطاً قوياً يربط عناصر الشركة مع بعضها البعض.

## 2. مفهوم الميزة التنافسية

يرى (Anik، وآخرون (2010)) الميزة التنافسية على أنها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

في حين يعرف (Baroto، وآخرون (2012)) الميزة التنافسية على أنها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق، والتي تشمل المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية وتؤثر على الاستقرار وتنمية الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فيما يرى (Naliaka و Namusonge (2015)) أن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق بها على نظيراتها.

فيما عرف (Addae-Korankye (2013)) الميزة التنافسية على أنها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق من أجل تحقيق أفضل النتائج التي تهدف إليها، وذلك من خلال اتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية، أما بحسب النجار (Al-Najjar, 2016) فالميزة التنافسية هي قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافساتها من الشركات الأخرى، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

ويرى (Ranjith (2016)) أن الميزة التنافسية هي عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة وتدفع عجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات ومنتجات ومناقص للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق.

ويعتقد (Ejrami، وآخرون (2016)) أن الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها.

مما سبق، ترى الباحثة أن الميزة التنافسية يمكن تعريفها على أنها قدرة الشركة على وضع وتنفيذ استراتيجيات وخطط تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن ومتطلباتها ومتطلبات العاملين فيها، من خلال إنتاج سلع وتقييم خدمات تتسم بالجودة والإبداع والابتكارية بأسعار مناسبة لنيل رضا الزبائن والمحافظة على وتعزيز موقع الشركة التنافسي في السوق بين منافسيها، ولتحقيق أهداف الشركة وتعظيم أرباحها.

### 3. خصائص الميزة التنافسية

يرى (الغالبى وإدريس (2009)) أن من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة وتحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين وفي فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وبسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وإمكانيات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.

كما يرى (Dirisu، وآخرون 2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، وهي:

- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة وتحسين الأداء فيها وتعظيم أرباحها.
- تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة.
- أنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن.
- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعةً جيدةً، واتساعاً في السوق المستهدفة.

- الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى الشركة لتحقيقها، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى تحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.

وترى الباحثة مما سبق، أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة تراعي التغييرات المستمرة في البيئة الداخلية للمنظمة والتغيرات في السوق والبيئة الخارجية، كما وتتصف الميزة التنافسية بأنها ذات رؤية بعيدة المدى تراعي الابتكارات وتنتهجها وتواكب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حتى تحقق الشركة الأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها، ومنها مكانتها السوقية، وتعظيم الأرباح، والاحتفاظ بمواردها البشرية، استغلال مواردها جميعاً بالشكل الأمثل.

#### 4. أبعاد الميزة التنافسية

تشتمل الميزة التنافسية على الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها الشركات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وفي العادة يشير تواصل الأداء فوق المتوسط إلى وجود الميزة التنافسية، ومن نتائج الميزة التنافسية الحصة السوقية والنوعية التي تشير إلى إجمالي مبيعات الشركة منسوبة إلى إجمالي مبيعات الصناعة، وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات منسوبة إلى الطلب المحلي (سليم، 2010)، وفيما يلي توضيح أهم أبعاد الميزة التنافسية بحسب (العنوم، 2009؛ عبد الوهاب، 2012):

أ. **الحصة السوقية:** تعد الحصة السوقية مؤشراً هاماً للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد الشركة على الاستمرار بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، وتعرف الحصة السوقية بأنها النسبة المئوية التي تحصل عليها شركة معينة خلال فترة زمنية محددة من مجموع مبيعات صناعة ما أو سوق ما، ويتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات الشركة خلال فترة زمنية معينة ونقسيمها على إجمالي مبيعات هذه الصناعة من جميع الشركات خلال نفس الفترة، ويستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة فيما يتعلق بسوقها ومنافسيها، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق (Kaplow, 2015)، كما وتعرف الحصة السوقية أيضاً بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد إلى جانب الاهتمام بالزبائن الحاليين (Peter وآخرون، 2014).

ويرى سليم (2010) أن الحصة السوقية تأتي من خلال تسويق المنتج الحالي إلى المستهلكين في أسواق جديدة من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة أو تغيير المحتوى الإعلاني أو اتباع طرق جديدة لتنشيط المبيعات أو غيرها من الجهود التسويقية التي تستهدف أسواق جديدة أو مناطق جغرافية جديدة.

ومن المهم جداً أن يعي صناع القرار أهمية تعظيم الحصة السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج، وابتكار أساليب وطرق تسويقية منخفضة التكاليف، بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية، فالإدارة الذكية في الشركات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتحليل قدرة وإمكانيات منافسيها، وتحليل وضع السوق، والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليه، وتحديد مقدار الربح والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل، وتعظيم حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها وغاياتها (Alghamdi, 2016).

وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركات في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة والاحتفاظ بمكانتها القوية في السوق؛ ونظراً للعب الحصة السوقية دوراً محورياً في تعظيم الأرباح وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تستهدفها، وفي الحصول على عائد ثابت على الاستثمار وتوفيرها نوعاً من الاستقرار الإيجابي في السوق جعلها تفتح على الأسواق العالمية، سعى صناع القرار في الشركات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها، وتطوير أدائها، والعمل جاهداً لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة السوقية، ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي (Economou & Chatzikonstantinou, 2009).

**ب. التكلفة:** يرى Diab (2014) أن التكلفة أو الكلفة تعد البعد الأكثر استخداماً من أبعاد الميزة التنافسية من قبل الشركات، وخاصة في الأسواق التي يكون العملاء فيها حساسون بشكل كبير للأسعار، فلا بد للشركة من أن تكون قادرة على الاستفادة من القوى العاملة الماهرة، والمواد الخام غير المكلفة، وقادرة على التحكم بتكاليف عملياتها بفعالية لخلق أقصى قيمة للمستهلكين بأسعار أقل من المنافسين.

ويمكن للشركات تحقيق ميزة التكلفة من خلال تحقيق خفض في تكاليف التسويق أو تخفيض التكاليف التشغيلية والإدارية؛ وهذا يعني أنه يجب أن يكون هناك توازن بين تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة

ومواصفاتها، وعادة ما تميل الشركات إلى تقليل تكاليفها الثابتة، والسيطرة المستمرة على المواد الأولية، والعمل على خفض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية (Diab, 2014). وترى الباحثة أن على الشركات التي تسعى لاملاك ميزة التكلفة العمل على خفض تكاليفها الثابتة وغير الثابتة لخلق القيمة القصوى للعملاء بأقل الأسعار الممكنة.

**ج. النوعية (الجودة):** تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل انعكس ذلك على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق، وتعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية، كما وتعرف النوعية بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تنتفق وتلبي توقعات العميل (Chen وآخرون، 2013).

ويعتقد Dostie (2014) أن الشركات تركز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها بالشكل الذي ينعكس على رضا الزبائن ويلبي توقعاتهم، فمن المهم أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع الشركة التميز والتفرد بالسلع التي تقدمها، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق، والوضع الاقتصادي المتغير، فلا بد للشركات إلا أن تسعى لبذل جهد استثنائي لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة، بهدف تحقيق رضا الزبائن وخفض التكاليف وتحقيق حصة أكبر من السوق، وتحسين معدل العائد على الاستثمار. كما وتلعب الضغوطات التنافسية دوراً في تسارع وتيرة التغير السوقي، ولذلك تسعى الإدارات إلى تطوير مهارات وكفاءات موظفيها وعاملها، بهدف تحسين الأداء، وابتكار واستحداث خدمات وسلع جديدة، تتصف بكونها عالية الجودة ومتفردة، تنافس غيرها في السوق وتتفوق عليهم. وحتى تستطيع الشركة من الهيمنة على السوق، لا بد أن تسعى إلى إتباع نهج صحيح، والسير على خطى واضحة ودقيقة في تقديم الخدمات التي يحتاجها الزبائن، وتلبية متطلباتهم، وتحقيق توقعاتهم، والعمل المستمر على تطوير السلع والخدمات، وتحسين نوعيتها، وتميزها عن السلع المتوفرة في السوق، بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والدولي (Abou-Moghli، وآخرون 2012).

**د. الابتكار:** بحسب (Janakova & Zatrochova, 2015) فإن الابتكار يعد مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في بيئة العمل سريعة التغيير، ونقطة محورية في استراتيجيات الشركات؛ فبسبب التطور الهائل في مجالات التكنولوجيا والاتصالات، صار الابتكار ركيزة



أساسية وبعداً مهماً في الأداء الاستراتيجي، ولذلك تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة الشرسة في السوق، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن.

ويعرف عبدالوهاب (2012) الابتكار بأنه الاستراتيجيات التي تتبعها وتطبيقها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها.

ويرى Sachitra، وآخرون (2016) أن الابتكار يعد حجر الأساس الذي تقوم الشركات باستخدامه في تطوير وتنمية أدائها وتحسينه، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دوراً جوهرياً في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، ويخلقان قيمة مضافة للسلع والخدمات، كما يساهم كل منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين الشركة من تقديم سلع وخدمات متميزة تضاهي نظيراتها، وتحقق للشركة ميزة تنافسية عالية في السوق.

هـ. الوقت (الإستجابة): فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة التكاليف.

ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق، كما ويساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين المنتجات، كما تلعب إدارة الوقت دوراً في طرح وتقديم المنتجات والخدمات للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين، وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم الخطط الاستراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعة الشركة ويعزز علامتها التجارية، ويعزز وينمي مكانتها في السوق (Sachitra، وآخرون، 2016).

و. المعرفة: أصبحت المعرفة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية وهي أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي (الغالبى و إدريس، 2009):

– المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.

– المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

– يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وفي ضوء ما تقدم، يمثل كل من الابتكار والوقت والتكلفة والجودة وغيرها من مصادر الميزة التنافسية الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرارات والإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت الشركة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الاستراتيجية، وهناك العديد من مصادر الميزة التنافسية من بينها تقنيات الإنتاج الأكثر كفاءة وصورة العلامة التجارية وولاء المستهلك والموقع، وامتلاك ميزة تنافسية يجب أن يحقق للشركة مستوى أعلى من الربح أكثر مما يحصل عليه منافسوها.

## 5. الاستراتيجيات التنافسية

قام بورتر بوضع ثلاث استراتيجيات أساسية كوسيلة لتعامل الشركة مع الشركات المنافسة بناءً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وهذه الاستراتيجيات هي (الغالبى والخفاجي، 2010؛ سليم، 2010):

أ. **استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy**: تتطلب هذه الاستراتيجية العمل على إنشاء تسهيلات تساعد الشركات على الوصول إلى الحجم الكفؤ للإنتاج، وتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات غير المباشرة، علاوة على تخفيض التكلفة في مجالات البحوث والتطوير والإعلان والخدمات، إذ يساعد ذلك على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة الواحدة، وتسمح هذه الاستراتيجية بتحسين الوضع التنافسي للشركة، وبالتالي فهي تشكل حماية للشركة من المنافسين والموردين (سادلر، 2008).

كما وتقوم هذه الاستراتيجية على جذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل رئيسي بغض النظر عن جودتها، بحيث تقوم هذه الاستراتيجية على تزويد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بغيرها من المنافسين، وتكون جودة المنتجات والخدمات بمستويات متوسطة، بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات، وتوفير عائدات أكبر، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وذلك بهدف استغلالها في أهداف البحث والتطوير، وإبقاء الشركة في وضعية تنافسية مستقرة في السوق (Wang، وآخرون، 2011).

ب. **استراتيجية التمييز Differentiation Strategy**: وتركز هذه الاستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل هذا التميز، وتقوم هذه الاستراتيجية على اختيار فئة محدودة من الزبائن، وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذات جودة عالية وخصائص مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها أو تقليدها، كما وتعطي الزبائن أسباب واضحة لتفضيله المنتج على غيره من المنتجات، وتلجأ هذه الاستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من أسعار منافسيها، بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها، وبما أن سعر تكلفة الخدمة أو السلعة يكون مرتفعاً، لذلك لا بد من أن يكون سعر البيع مرتفعاً من أجل تحقيق هامش ربح كبير للشركة (Wang، وآخرون، 2011).

ج. **استراتيجية التركيز Focus Strategy**: تركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشترين أو قطاع بعينه من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، لذا تركز هذه الاستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل، وتقوم الاستراتيجية على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة، بحيث تركز على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من قطاعات السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل

مميز ومبتكر ومتفرد يضاهي نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب رضا زبائنها، وولائهم لها (Wang، وآخرون، 2011).

وترى الباحثة أن هذه الاستراتيجيات الثلاث لها أهمية كبيرة جدا في دراسة وتحليل السوق المستهدف، واختيار فئات أو مجموعات الزبائن التي ستقوم الشركة باستهدافهم لتسويق خدماتها ومنتجاتها من خلال تقديم الخدمات والمنتجات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون في شرائها، وبشرط أن تكون لهم القدرة على شرائها، نظراً لكونها منتجات أو خدمات تقدم لهم القيمة التي ينظرون إليها، وبالتالي تحقق الشركة ميزةً تنافسيةً تضاهي أو تفوق نظيراتها، وتساهم في تعزيز وتحسين مكانة الشركة في السوق وتعظم أرباحها.

#### 2.1.4. المبحث الرابع: القطاع المصرفي في فلسطين

تعتبر سلطة النقد الفلسطينية الجهة الرسمية التي تخضع جميع البنوك العاملة في فلسطين لتعليماتها وقوانينها، وسلطة النقد الفلسطينية مؤسسة عامة مستقلة مسؤوليته رسم وتنفيذ السياسات النقدية والمصرفية لضمان سلامة القطاع المصرفي، وتهدف سلطة النقد الفلسطينية أساساً للمحافظة على الاستقرار النقدي والمالي وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام (سلطة النقد الفلسطينية، 2018)، وتعمل سلطة النقد الفلسطينية بموجب قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) الصادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني عام 1997م، والذي حدد استقلاليتها بالإضافة إلى قانون المصارف رقم 9 لعام 2010 (سلطة النقد الفلسطينية، 2018).

بحسب ورقة حقائق وأرقام للربع الثاني من العام 2018 الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية والتي تعلن فيها بعض الأرقام عن القطاع المصرفي في فلسطين (سلطة النقد الفلسطينية، 2018)، فقد بلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين أربعة عشر بنكاً، منها سبعة بنوك محلية وهي بنك فلسطين، بنك الاستثمار الفلسطيني، بنك القدس، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الوطني، ومصرف الصفا، وسبعة بنوك وافدة وهي بنك القاهرة عمان، البنك العربي، بنك الأردن، البنك العقاري المصري العربي، البنك التجاري الأردني، البنك الأهلي الأردني، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، ويعمل في هذه البنوك (6,691) موظفاً وموظفةً في جميع البنوك المذكورة أعلاه، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه البنوك (الاقتصادي، 2016):

- **البنك العربي**، يتخذ البنك العربي من العاصمة الأردنية عمان مقراً له منذ العام 1930م، وهو يمتلك حالياً أكبر شبكة مصرفية عربية عالمية تضم ما يزيد عن (600) فرع، موزعة عبر خمس قارات، ويحظى البنك بحضور بارز في الأسواق والمراكز المالية الرئيسية في العالم، مثل لندن ودبي وسنغافورة وجنيف وباريس وفرانكفورت وسيدني والبحرين.
- **بنك القاهرة عمان**، تأسس بنك القاهرة عمان كشركة مساهمة عامة أردنية عام 1960م، والبنك يقوم بدور رائد ومتميز في خدمة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عبر تقديم مجموعة شاملة ومتميزة من الخدمات والحلول المصرفية الناجحة والمبتكرة التي تلبي كافة احتياجاتهم المصرفية والمالية والاستثمارية.
- **بنك الأردن**، يعد بنك الأردن من أوائل البنوك التي تواجدت في السوق الفلسطينية، وقد كان بنك الأردن أول بنك يفتتح فرعاً له في مدينة جنين في فلسطين بتاريخ 1963/09/10م، وبنك الأردن اليوم أكثر من (15) فرعاً في فلسطين تلبي احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية في كل من المدن الفلسطينية.
- **بنك الإسكان للتجارة والتمويل**، افتتح بنك الإسكان للتجارة والتمويل فروعاً في فلسطين بعد قيام السلطة الفلسطينية، عام 1993م، ويحرص البنك عبر قنواته الإلكترونية على توفير الراحة لعملائه وخدمتهم على مدار الساعة، ولدى البنك مجموعة من القنوات الإلكترونية التي تلبي رغبات العملاء واحتياجاتهم.
- **مصرف الصفا**، تأسس مصرف الصفا كشركة مساهمة عامة من خلال مجموعة من الشركات والمؤسسات الكبيرة والشخصيات في العام 2016م وقد باشر البنك بممارسة أعماله بتاريخ 2016/09/22م وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، برأسمال (75) مليون دولار أمريكي، ويسعى المصرف لتلبية احتياجات السوق الفلسطيني من الخدمات والمنتجات المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ويمارس البنك أعمال التمويل والاستثمار واجتذاب الاموال والمدخرات لاستثمارها وتشغيلها على مبدأ المشاركة (مصرف الصفا، 2018).
- **البنك التجاري الأردني**، تأسس البنك التجاري الأردني عام 1977م تحت اسم بنك الأردن والخليج، وفي العام 2004م تمت إعادة هيكلة البنك وأصبح اسمه البنك التجاري الأردني، ما أدى إلى

تطوير جذري في أعماله وخدماته بما في ذلك بناء شبكة فروع تبلغ (29) فرعاً في المملكة الأردنية الهاشمية إضافة إلى أربعة فروع في فلسطين.

- **البنك الأهلي الأردني**، يعد البنك الأهلي الأردني من المؤسسات المصرفية الأردنية الرائدة؛ حيث كان أول بنك أردني النشأة حين تأسس في العام 1955م، وبعد إغلاق البنك لأعماله وأبوابه في فلسطين بسبب حرب عام 1967م لمدة (28) عاماً، باشر البنك الأهلي من جديد أعماله في فلسطين في العام 1995م، ويبلغ عدد فروع البنك في فلسطين اليوم (6) فروع تتوزع في المدن الفلسطينية الرئيسية، كما وتقع إدارته الإقليمية في فلسطين في مدينة رام الله.

- **بنك فلسطين**، تأسس بنك فلسطين في العام 1960م في فلسطين كمؤسسة مالية مصرفية تمول مختلف المشاريع، وتلبي الاحتياجات المالية والمصرفية للشرائح الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ويعد بنك فلسطين من أكبر البنوك الوطنية الفلسطينية، والأكثر انتشاراً من حيث عدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصرافات الآلية.

- **بنك القدس**، تأسس البنك في نيسان/إبريل 1995م، كشركة مساهمة عامة محدودة وبرأسمال يبلغ (50) مليون دولار أمريكي حتى شباط 2016م، ويمارس البنك نشاطه التجاري في فلسطين ويرتكز على جذب ودائع العملاء على مختلف أنواعها، وتقديم حلول تمويلية تستهدف الأفراد والشركات بالإضافة إلى المشاريع المتوسطة والصغيرة بمختلف القطاعات، ويمارس البنك نشاطه المصرفي من خلال إدارته العامة ومركزها الرئيسي في مدينة رام الله ومن خلال (27) فرعاً ومكتباً منتشرة في فلسطين.

- **البنك الوطني**، تم إطلاق "البنك الوطني" بعد توقيع اتفاقية الاندماج بين بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة والبنك العربي الفلسطيني للاستثمار برأس مال (50) مليون دولار، ويعد البنك الوطني الأكبر في القطاع المصرفي من ناحية قاعدة المساهمين، حيث يبلغ عدد المساهمين أكثر من (13) ألف مساهم فلسطيني، بالإضافة إلى مجلس إدارة مكون من الكثير من المؤسسات الاقتصادية الفلسطينية.

- **بنك الاستثمار الفلسطيني**، تأسس بنك الاستثمار الفلسطيني كشركة مساهمة عامة بمشاركة عدد من المصرفيين ورجال الأعمال من فلسطين والدول العربية، وقد تم تسجيل بنك الاستثمار الفلسطيني في مدينة غزة بتاريخ 10/08/1994م برأس مال مدفوع مقداره (20) مليون دولار

أمريكي، وقد افتتح البنك فرعه الأول في مدينة غزة في العام 1995م، وواصل التوسع والانتشار في المدن والتجمعات السكانية الفلسطينية الرئيسية تبعاً؛ لتغطية معظم المناطق الفلسطينية.

• **البنك الإسلامي العربي**، تأسس البنك الإسلامي العربي كأول شركة مصرفية إسلامية تعمل في فلسطين في العام 1995م كشركة مساهمة عامة، وقد باشر البنك نشاطه مطلع عام 1996م بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال مركزه الرئيسي في مدينة البيرة، ومن ثم من خلال فروعه المنتشرة في فلسطين والبالغ عددها (21) فرعاً.

• **البنك العقاري المصري العربي**، في العام 1946م، أصدرت جامعة الدول العربية قرارها بتأسيس البنك العقاري العربي، وفقاً لمرسوم ملكي مصري تحت اسم الشركة العقارية العربية، وحدد المرسوم أغراض الشركة بأن تؤسس في فلسطين بهدف دعم الفلسطينيين في أرضهم، وتسهيل إقراضهم لشراء مستلزمات استصلاح الأراضي وزراعتها، وفي العام 1999م، دُمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي، لتشكيل قوة مصرفية في مصر متخصصة في مجال العقارات والاستثمار العقاري تزاوّل نشاطها في الأردن وفلسطين.

• **البنك الإسلامي الفلسطيني**، تأسست شركة البنك الإسلامي الفلسطيني المساهمة العامة المحدودة عام 1995م، وبأشر البنك نشاطه المصرفي في مطلع العام 1997م، ويبلغ رأسمال البنك المصرح به (100) مليون دولار أمريكي، وتم خلال عام 2017م زيادة رأسماله المدفوع ليصبح (69) مليون دولار أمريكي، كما وتم رفعه رأسماله المدفوع مرة أخرى في العام 2018م ليصبح (74) مليون دولار أمريكي، ويقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، من خلال (43) فرعاً ومكتباً.

## 2.2 الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة التي قام بها المهتمون والمختصون والباحثون مصدراً مهماً وإثراً علمياً لقيادة للباحثين الحاليين والمستقبليين في تكوين خلفية علمية صلبة لبناء موضوع الدراسة وإطارها العام، وقد ركزت الباحثة جهودها في البحث عن دراسات سابقة ذات علاقة وطيدة بموضوع هذه الدراسة، كما وركزت الباحثة على الدراسات التي ناقشت العلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية وأثر الأولى على

الأخيرة، وقامت الباحثة أيضاً بالاطلاع على الدراسات التي ناقشت موضوع إدارة الموهبة وتلك التي درست الميزة التنافسية.

وفيما يلي عرض ملخص لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، والتي قام بها مجموعة من الباحثين، واطلعت عليها الباحثة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

### 1. دراسة (Anand, 2011) بعنوان " Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel "

هذه الدراسة هي دراسة حالة، وقد كان الهدف منها استكشاف وفهم ابتكارات وممارسات وعمليات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الهندية الكبرى بهارتي إيرتل (Bharti Airtel)، وقد استندت دراسة الحالة هذه إلى دراسة وفحص ممارسات إدارة الموهبة في الشركة المبحوثة ومسح للمدراء التنفيذيين فيها، كما استندت الدراسة إلى مقابلات معمقة مع اثنين من المدراء التنفيذيين الرئيسيين، بالإضافة إلى دراسة تصورات الموظفين في الشركة المبحوثة تجاه إدارة الموهبة وأثرها.

وقد كشفت الدراسة عن رؤية المنظمة المبحوثة وطرقها في دمج عمليات إدارة الموهبة في عملياتها واستراتيجياتها وأن إدارة الموهبة ممارسةً في كافة مستويات الشركة، وبيّنت الدراسة أيضاً أن إدارة الموهبة تُعتبر عنصراً مهماً جداً في عملية تطوير الموظفين في الشركة المبحوثة، وقد أدت عملية الإدارة الفعالة لمجمع المواهب في الشركة المبحوثة إلى تعزيز مشاركة الموظفين وانخفاض معدل دوران وفقدان الموظفين وزاد متوسط فترة الاحتفاظ بالموظفين بشكل نسبي، كما وبيّنت الدراسة أن استراتيجية إدارة الموهبة وعملياتها قد ساهمت بتنمية ونمو الموظفين بدرجات متفاوتة، كما وتظهر هذه الدراسة كيف ساعدت تبني عمليات إدارة الموهبة في كافة مستويات الشركة بشكل واسع - لا يقتصر على وظيفة الموارد البشرية - في تطوير الموظفين والحفاظ عليهم.

### 2. دراسة (Al-Hadid, 2012) بعنوان " The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies "

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وبيان تأثير عمليات إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية في شركتي الاتصالات الخلوية الأردنية أورانج وأمنية، ولتحقق الدراسة هدفها، فقد قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال توزيع استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، وتم تعبئة الاستبانة من قبل (169) مديراً من



كلتا الشركتين من حوالي (700) مدير يعملون في الشركتين، وتم معالجة البيانات المجموعة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى عالٍ لإدارة الموهبة والميزة التنافسية في كلتا الشركتين، وكما بينت النتائج وجود تأثير لإدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية، وبينت نتائج الدراسة أن لبعده تطوير المواهب الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية، يليه تخطيط المواهب، ثم اجتذاب المواهب، وأخيراً كان لبعده الاحتفاظ بالمواهب الأثر الأقل في تحقيق الميزة التنافسية.

كما وتوصي الدراسة كلتا الشركتين المبحوثتين بضرورة الاهتمام بالمواهب والاستثمار فيها وفي رأس المال الفكري والذي يعد أحد أهم الأصول التي تمتلكها الشركات في بيئة العمل عالية التنافسية.

### 3. دراسة (الزبيدي و حسين، 2013) بعنوان " استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية لعدد من الكليات من خمس جامعات عراقية وهي بغداد، المستنصرية، التكنولوجية، النهريين، والعراقية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم إعدادها استناداً لعدد من المقاييس الجاهزة، وقد وُزعت الاستبانة على (64) من العاملين في وحدات الأداء الجامعي في (18) كلية من الجامعات الخمس المذكورة، فيما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة.

وقد أبرزت الدراسة عدداً من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات المبحوثة، واستنتج الباحث أن إدارة الموهبة تعد المصدر الأكثر أهمية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها الكليات المبحوثة، لتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بالشكل الأفضل.

### 4. دراسة (Alma'aitah وآخرون، 2013) بعنوان " Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration "

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى فحص أثر إدارة الموهبة على الميزة التنافسية، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحليل دور تكاملية المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة ما بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (235) موظفاً يعملون في (10) شركات أردنية، وقد تم استخدام تحليلات الإحصاء الوصفي، ومعلومات الارتباط، والانحدارات الهرمية في سبيل اختبار فرضيات الدراسة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن لإدارة الموهبة تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية من خلال فحص أثر إدارة الموهبة على عناصر الميزة التنافسية وهي سرعة الاستجابة للسوق، وجودة المنتج/الخدمة، وسرعة الابتكار، كما وبينت الدراسة أيضاً أن تكاملية المعرفة متغير وسيط ذو دلالة إحصائية في العلاقة والارتباط ما بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية، كما وأظهرت النتائج وجود ارتباط بين الميزة التنافسية وتكاملية المعرفة.

#### 5. دراسة (Rabbi, Ahad, Kousar, & Ali, 2015) بعنوان " Talent Management as a Source of Comptitive Advantage "

بينت هذه الدراسة الوصفية الأهمية الكبيرة لإدارة الموهبة بالنسبة للمنظمات، وأوضحت الدراسة أن الطلب على الموظفين الموهوبين في الوظائف الرئيسية بات مرتفعاً؛ لأن هؤلاء الأشخاص الموهوبين هم الذين سيقودون المؤسسة وسيكونون مسؤولين عن المضي بها نحو ذروة النجاح، وهذا هو السبب في كون المنظمات في حالة كفاح مستمر من أجل الحصول على أفضل الموظفين.

كما وأوضحت الدراسة أن إدارة الموهبة هي مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بجذب واختيار وتطوير أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم في الأدوار الإستراتيجية، كما وبينت الدراسة أن إدارة الموهبة تعترف بالأشخاص الذين يتفوقون في الأنشطة والأداء على أولئك الذين يقومون بتقديم الدعم لهم في تنفيذ أعمالهم وتقدر مشاركة ما يقومون به بشكل مختلف حتى يتمكن زملاؤهم من تقليدهم، كما وأوضحت الدراسة أنه يجب على المنظمات أن تمتلك القدرة والطاقة للتعرف على الأفراد والقدرات التي قد تخلق قيمة للمنظمة وتقدم الميزة التنافسية لها؛ وذلك أن إدارة الموهبة تهدف إلى تطوير ووضع الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ووضعهم في البيئة المناسبة لإظهار قدراتهم بأفضل الطرق الممكنة.

## 6. دراسة (Almaaitah وآخرون، 2015) بعنوان " Core Principles for Talent Management System and its Impact on Competitive Advantage "Applied Study Cellular Communications Companies in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية لنظام إدارة الموهبة وتأثيره على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وهي زين وأورانج وأمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمشرفين، إضافة إلى (1,650) موظف من جميع الشركات الثلاث العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية في السوق الأردني.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للمبادئ الأساسية لنظام إدارة الموهبة (التوافق مع استراتيجية المنظمة، واستخدام شكل من المهارات الوظيفية، وشمولية إدارة الموهبة، والاستثمار في إبداعات المواهب) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من خلال بيان أن هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للمبادئ الأساسية لنظام إدارة الموهبة (التوافق مع استراتيجية المنظمة، واستخدام شكل من المهارات الوظيفية، وشمولية إدارة الموهبة، والاستثمار في إبداعات المواهب) على خفض التكلفة، واستراتيجية التمييز، والابتكار والابداع في الشركات الثلاث.

## 7. دراسة (Gitonga وآخرون، 2016) بعنوان " Generation Y Talent Management Strategy and Competitive Advantage: Case of Commercial Banks in Kenya

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة للجيل Y (الجيل المولود خلال ثمانينيات القرن الماضي وبداية التسعينيات من نفس القرن) والتي شملت تخطيط الموارد البشرية، وتوريد الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية للبنوك التجارية في كينيا، وقد استخدمت الدراسة تصميم المسح الوصفي المقطعي لاختبار فرضيات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في كينيا وعددها (43) بنكاً بحسب تقرير البنك المركزي الكيني للعام 2014م، وقد تم اختيار (6) إدارات من كل بنك لإخضاعها للمراقبة، وقد تم سحب عينة تتألف من (258) شخصاً وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لغرض الدراسة، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام الاحصاء الوصفي والاستدلالي مع تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

وقد بينت الدراسة في نتائجها أن استراتيجيات إدارة الموهبة (تخطيط الموارد البشرية، وتوريد الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية) قد ساهمت إلى حد جيد (Mean = 3.8) في تعزيز الميزة التنافسية لجميع البنوك المبحوثة في كينيا بنسبة بلغت (56.3%) وقد بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية، في حين أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لها تأثير ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية ولكنه تأثير ليس له دلالة إحصائية، بينما كشفت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية والميزة التنافسية، ونفس الأمر بين استراتيجيات توريد الموارد البشرية والميزة التنافسية.

وقد أوصت الدراسة البنوك التجارية العاملة في كينيا بضرورة أخذ استراتيجيات إدارة الموهبة للجيل Y بعين الاعتبار عند وضع سياساتها التنظيمية، كما وينبغي تبني أفضل ممارسات الموارد البشرية التي تساهم في إدارة رأس المال البشري في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

#### **8. دراسة (AIMannai وآخرون، 2017) بعنوان " The Impact of Talent Management Strategies on Enhancement of Competitive Advantage in Bahrain Post"**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في بريد البحرين، وقد استخدمت الطرق الوصفية في هذه الدراسة لاختبار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال مصدرين وهما استبانة وزعت على مجتمع الدراسة والبالغ (395) شخصاً ومقابلات مع عدد من المدراء والمشرفين في المؤسسة.

وقد بينت الدراسة أن هناك تأثير لاستراتيجيات إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة بريد البحرين، وبلغت نسبة هذا التأثير (62.2%)، كما وبينت الدراسة أن هناك ارتباطاً بين مختلف استراتيجيات إدارة الموهبة وتعزيز الميزة التنافسية، وأظهرت أيضاً أن استراتيجية التطوير والتنمية لها التأثير الأكبر في تعزيز الميزة التنافسية، يليها استراتيجية استقطاب المواهب، ثم استراتيجية المحافظة على المواهب، وأخيراً استراتيجية التعاقب.

إضافة للنتائج المذكورة، بينت الدراسة أن العامل الأكبر للتأثير في تعزيز الميزة التنافسية كان الجودة، تلاها الإبداع، ثم التميز (التفوق)، فالاستجابة وأخيراً الكفاءة.

هذه النتائج تسلط الضوء على الحاجة لدعم الأفكار الإبداعية التي يقترحها الموظفون من خلال تقديم الجوائز والحوافز لهم لتشجيعهم، كما وتسلط الضوء على الحاجة لإشراك الموظفين في المسائل القيادية والإدارية.

### 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

قامت الباحثة باستعراض الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في بيئات متنوعة عربية وأجنبية، وقد أجريت هذه الدراسات في فترات زمنية (2008-2017)، وقد لاحظت الباحثة ما يلي:

- بعض الدراسات تناولت استكشاف وفهم ابتكارات وممارسات وعمليات إدارة الموهبة وفحص ممارسات إدارة الموهبة، وكشفت عن طرق دمج عمليات إدارة الموهبة في عملياتها واستراتيجياتها، وكيف أن إدارة الموهبة تعتبر عنصراً مهماً في عملية تطوير الموظفين، وأن عملية الإدارة الفعالة لمجمع المواهب تؤدي لتعزيز مشاركة الموظفين وانخفاض معدل دوران وفقدان الموظفين وازدياد الاحتفاظ بالموظفين، وأن الطلب على الموظفين الموهوبين في الوظائف الرئيسية بات مرتفعاً لأن هؤلاء الموهوبين هم الذين سيقودون المؤسسة وسيكونون مسؤولين عن المضي بها نحو ذروة النجاح، وهذا السبب في كون المنظمات في حالة كفاح مستمر للحصول على أفضل الموظفين. كما في دراسة (Anand، 2011)، ودراسة (Rabbi, Ahad, Kousar, & Ali, 2015)

- بعض الدراسات تناولت فحص وبيان تأثير عمليات إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن هناك مستوى عال من إدارة الموهبة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى دراسة أثر وتأثير لإدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية، وأن إدارة الموهبة تعد المصدر الأكثر أهمية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية كما في دراسة (Al-Hadid، 2012)، ودراسة (الزيدي وحسين، 2013)، بالإضافة إلى دراسة (Alma'aitah وآخرون، 2013)، ودراسة (Alma'aitah وآخرون، 2015).

- وتحدثت دراسات أخرى عن بيان وتحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية وتوصلت إلى أن هناك تأثير لاستراتيجيات إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية، وأن هناك ارتباطاً بين مختلف استراتيجيات إدارة الموهبة وتعزيز الميزة التنافسية، وأن استراتيجية التطوير والتنمية لها التأثير الأكبر في تعزيز الميزة التنافسية، يليها استراتيجية استقطاب المواهب، ثم استراتيجية المحافظة على المواهب، وأخيراً استراتيجية التعاقب، كما في دراسة (AlMannai وآخرون، 2017).

- أما بالنسبة لأوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، فالجدول رقم (2.2) يوضح هذه الأوجه:

الجدول رقم (2.2): أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة

وجه المقارنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
الموضوع	وحدة الموضوع، حيث جميعها تبحث في أثر المتغير المستقل (إدارة الموهبة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)	لا يوجد اختلاف
المنهجية	جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وبعضها استخدم المقابلات	تم استخدام المنهج الوصفي إلا أنه لم يتم إجراء مقابلات مع المدراء التنفيذيين
الأداة	الاستبانة، المقابلات لجمع البيانات	الاستبانة لجمع البيانات
إجراءات الدراسة	جمع البيانات (مراجعة الأدبيات السابقة، واستخدام الاستبانة)، تحليل البيانات (ترميز وادخال SPSS، إجراء الاختبارات الاحصائية، عرض البيانات "نتائج واستنتاجات")	لا يوجد اختلاف
مجتمع الدراسة	لا يوجد تشابه في مجتمع الدراسة، الدراسات سألقة الذكر طبقت على شركات الاتصالات والبريد الحكومي ووحدات الأداء الجامعي والبنوك وشركات قطاع خاص	مجتمع الدراسة ركز على البنوك (قطاع خدماتي)
المعالجة الإحصائية	تم استخدام الأساليب الاحصائية ليجاد العلاقة والأثر لإدارة الموهبة على الميزة التنافسية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الإنحدار المتعدد)	لا يوجد اختلاف
الهدف	هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة علاقة وأثر إدارة الموهبة على الميزة التنافسية	اختلاف الأبعاد والمحاور التي تناولتها الدراسات السابقة لإدارة الموهبة والميزة التنافسية

• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بحدودها المكانية والزمانية كونها أجريت في دولة فلسطين (الضفة الغربية) وفي قطاع البنوك لعدد من البنوك العاملة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في عام 2018م في ظل هجرة الأدمغة والعقول والمواهب إلى الدول الأجنبية وفي ظل ارتفاع نسبة البطالة في دولة فلسطين والتي بلغت بحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (18.3%) في الضفة الغربية، بالإضافة إلى دراسة واقع ممارسة إدارة الموهبة واتجاهات الموظفين نحو واقع الميزة التنافسية، ومدى إسهام إدارة الموهبة بتعزيز الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها من حيث تصميم الدراسة، ومنهجية الدراسة وإجراءاتها، وأدواتها، بالإضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتنا، ومتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها.

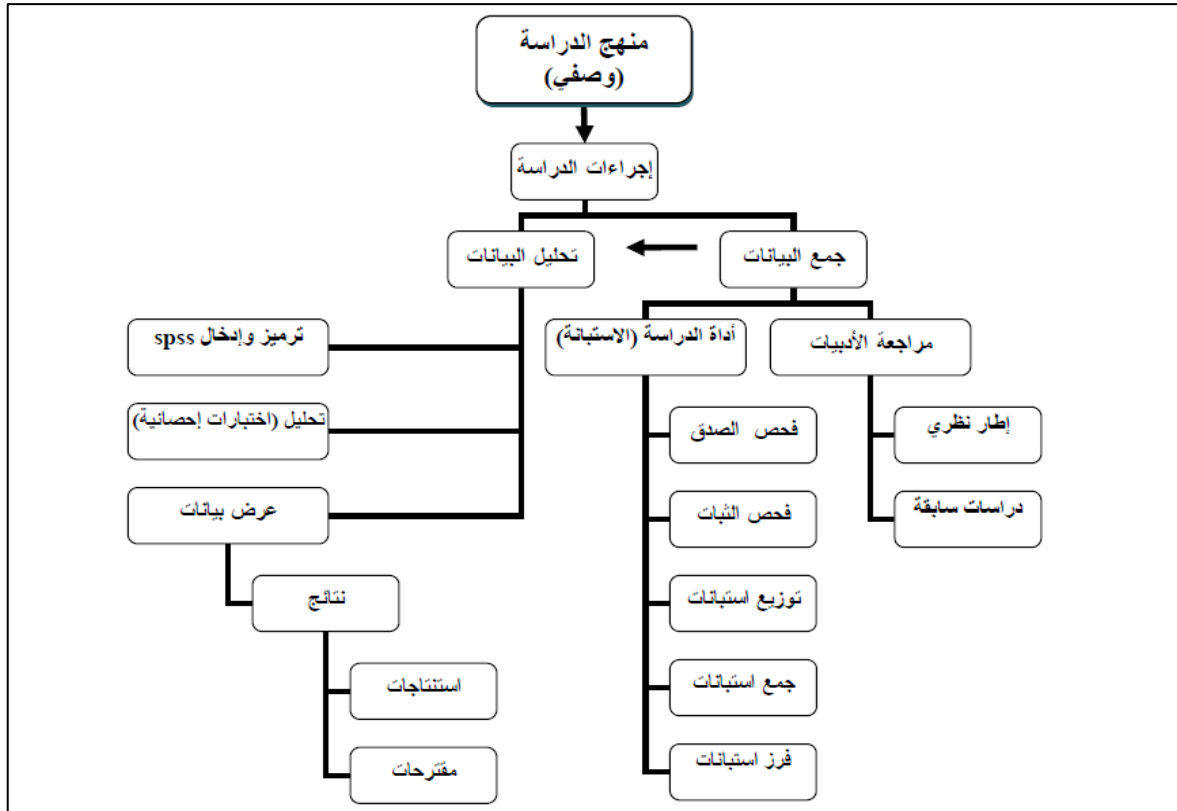
### 3.2 منهجية الدراسة

وصولاً إلى تحقيق الدراسة لأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، كونه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ويعبر عنه كماً وكيفاً، بحيث يتم جمع المعلومات لوصف الظاهرة وتحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة لتحسين الواقع وتطويره.

### 3.3 الطريقة والإجراءات

تم تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة من حيث طرق جمع البيانات الثانوية والأولية، أداة الدراسة، التحقق من صحة البيانات المدخلة قبل إجراء عملية التحليل الإحصائي، حساب صدق أداة الدراسة، حساب ثبات أداة الدراسة، حساب مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وعرض نتائجها، والشكل رقم (3.1) الطريقة والإجراءات كما يلي:





الشكل (3.1): مخطط إجراءات الدراسة.

المصدر: (التميمي، 2012)

### 3.4 تصميم أداة الدراسة

نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة، فإنه تم استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية من أجل جمع البيانات كونها الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أخضعت للأسس العلمية في البناء بالإضافة إلى اختبارات الصدق والثبات.

#### 3.4.1 أداة الدراسة

بناءً على الإطار النظري للدراسة واعتماداً على الدراسات السابقة في إدارة الموهبة والميزة التنافسية، قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، الاستبانة، بصورتها الأولية حيث تكونت من الأقسام التالية:

- القسم الأول: خصائص عينة الدراسة: ويتضمن هذا القسم (5) فقرات متعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية من حيث سمات وخصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية).

• القسم الثاني: عناصر إدارة الموهبة: ويتضمن هذا القسم (21) فقرة لقياس محاور إدارة الموهبة، حيث تم توزيعها على أربعة محاور رئيسية تتضمن المحور الأول تخطيط المواهب ويتكون من (5) فقرات تتعلق بعمل دراسات مستمرة لتحديد المواهب وإدراكها بالكفاءات البشرية والاحتياجات المستقبلية للشركة وأساليب تحديد المواهب، والمحور الثاني استقطاب المواهب ويتكون من (5) فقرات تتحدث عن طرق الشركة في استقطاب تلك المواهب، أما المحور الثالث يتعلق بتطوير المواهب والتي تتكون من (5) فقرات من حيث سعي الشركة لتطوير موظفيها وتدريبهم على نحو مستمر، والمحور الرابع الإحتفاظ بالمواهب والتي تكونت من (6) فقرات لقياس مدى قيام الشركة بالإحتفاظ بالمواهب التي لديها وتقديم الحوافز المناسبة لها وتشجيعها لفرص التطور.

• القسم الثالث: الميزة التنافسية: ويتضمن هذا القسم (3) محاور رئيسية من محاور الميزة التنافسية: التكلفة، الابتكار، والجودة، ويتضمن هذا القسم (16) فقرة.

وبهذا يكون عدد فقرات الاستبانة في أقسام الاستبانة جميعها (37) فقرة كما هو موضح في الجدول رقم (3.1).

الجدول (3.1): محاور أداة الدراسة

الرقم	القسم	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1.	القسم الأول: خصائص عينة الدراسة	5	-
2.	القسم الثاني: إدارة الموهبة	21	(20-01)
2.1	تخطيط المواهب	5	(05-01)
2.2	استقطاب المواهب	5	(10-06)
2.3	تطوير المواهب	5	(15-11)
2.4	الإحتفاظ بالمواهب	6	(21-16)
3.	القسم الثالث: الميزة التنافسية	16	(37-22)
3.1	التكلفة	5	(26-22)
3.2	الإبتكار	6	(32-27)
3.3	الجودة	5	(37-33)
	المجموع	37	(37-1)

وحيث ستم الإجابة على جميع فقرات القسم الثاني والثالث في الاستبانة بأحد الإستجابات الخمس التالية استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات كما في الجدول (3.2).

الجدول (3.2): مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	معارض جداً	معارض	محايد	موافق	أوافق جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

ولتفسير نتائج استنتاجات أفراد العينة على الأداة الكلية وأبعادها الفرعية، فقد تم اعتماد المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري كالتالي:

- احتساب المدى = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) في مقياس ليكرت الخماسي أي: (4=1-5)
- تحديد طول الخلية = المدى/عدد خلايا مقياس ليكرت أي (4=5/4=80%)
- إضافة الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1) للحصول على الحد الأعلى للخلية (معارض جداً) وقد تم التوصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية، والجدول رقم (3.3) يبين ذلك:

الجدول (3.3): المقاييس الإحصائية وكيفية حسابها في أداة الدراسة (التميمي، 2012)

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل	درجة الموافقة
1.80-1	من 20%-36%	معارض جداً
2.60-1.81	أكبر من 36%-52%	معارض
3.40-2.61	أكبر من 52%-68%	محايد
4.20-3.41	أكبر من 68%-84%	موافق
5-4.21	أكبر من 84%-100%	موافق جداً

ولتحديد الاتجاه العام لدرجة الموافقة لتفسير نتائج استجابات الباحثين حول الفقرة والمجال وأداة الدراسة ككل، تم تقدير المستويات التالية وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للفقرة والمحور ككل، والجدول (3.4) يوضح ذلك:

الجدول (3.4): مقاييس تحديد الاتجاه العام للمحاور والفقرات وكيفية احتسابها في أداة الدراسة

الاتجاه	الوزن النسبي المقابل	المقياس
سلبى	من 20%-52%	2.60-1
حيادي	أكبر من 52%-68%	3.40-2.61
إيجابي	أكبر من 68%-100%	5-3.41

### 3.4.2. صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتي صدق المحكمين (التحكيم) والصدق الإحصائي، كالتالي:

#### 3.4.2.1. الصدق الظاهري لأداة الاستبانة (تحكيم الاستبانة):

قامت الباحثة بعرض الاستبانة بعد إعدادها بشكل أولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية وللتحقق من مصداقيتها والتأكد من أنها تقيس الأبعاد التي صممت من أجلها من حيث ملائمة الفقرات، وسلامة التعبير، وعدم التداخل والتكرار وأية مقترحات إضافية.

وتم عرض الاستبانة على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يعملون في الجامعات ومتخصصون في مجال الإحصاء، كما هو موضح في الملحق رقم (3.1)، وكانت تخصصاتهم كالتالي:

- الفئة الأولى: (9) محكمون متخصصون في العلوم الإدارية والمالية.
- الفئة الثانية: (1) متخصص في مجال الإحصاء والقياس.

وبناءً على توصية المحكمين فقد استجابت الباحثة لتوصياتهم بإجراء ما يلزم من تعديل على فقرات الاستبانة وقد كانت غالبية التعديلات الموصى بها من قبل المحكمين عبارة عن إعادة صياغة لبعض الأسئلة في الفقرات، وقد خرجت الاستبانة بشكلها النهائي كما هي في الملحق رقم (3.2) في ملحق الدراسة.

### 3.4.2.2. الصدق الإحصائي لأداة الدراسة باستخدام التحليل العائلي (Factor Analysis):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام التحليل العائلي (Factor Analysis) لفقرات الأداة لقياس درجة وقيمة التشبع لفقرات الأداة من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة من المبحوثين للتحقق من صدق أداة الدراسة وقدرتها على قياس الموضوع، وقد تكونت هذه العينة الإسطلاعية من (17) شخصاً وقد شكّل حجم هذه العينة (12.3%) من عينة الدراسة ككل، وقد تم إضافة هذه العينة الاستطلاعية إلى عينة الدراسة، كما هو موضح بالجدول رقم (3.5) كالتالي:

الجدول (3.5): درجة التشبع باستخدام التحليل العائلي لفقرات أداة الدراسة

الفقرات	درجة التشبع	الفقرات	درجة التشبع
1	.880	20	.911
2	.939	21	.955
3	.894	22	.902
4	.822	23	.760
5	.924	24	.901
6	.877	25	.733
7	.834	26	.954
8	.860	27	.948
9	.964	28	.946
10	.924	29	.851
11	.862	30	.899
12	.953	31	.896
13	.920	32	.927
14	.956	33	.928
15	.968	34	.985
16	.850	35	.943
17	.975	36	.943
18	.942	37	.797
19	.881	-	-

ويشير الجدول (3.5) أن التحليل العاملي لكل فقرات أداة الدراسة دالاً إحصائياً، وتتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من التشبع، وبذلك تعتبر جميع فقرات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.4.3. ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) باعتباره مؤشراً على الاتساق والتجانس الداخلي، حيث تم إجراء خطوات الثبات على عينة استطلاعية مكونة من (17) شخصاً، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا كمعامل للثبات الكلي لإدارة الموهبة ومحاورها، والميزة التنافسية ومحاورها، بالإضافة لجميع فقرات الدراسة الكلية، وكما توضح النتائج في الجدول رقم (3.6) الذي يوضح قيمة الثبات:

الجدول (3.6): درجة الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المجال	المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة Alpha
إدارة الموهبة	تخطيط الموهبة	17	5	.943
	استقطاب الموهبة	17	5	.939
	تطوير الموهبة	17	5	.923
	الإحتفاظ بالموهبة	17	6	.961
الميزة التنافسية	التكلفة	17	5	.741
	الابتكار	17	6	.899
	الجودة	17	5	.932
معامل الثبات الكلي لإدارة الموهبة		17	21	.979
معامل الثبات الكلي للميزة التنافسية		17	16	.943
معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات		17	37	.980

ويظهر من الجدول السابق أن معامل الارتباط الكلي لمحاور أداة الدراسة قد بلغت قيمة الثبات (.980)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهذا يعني أن على قارئ الدراسة أن يثق بنتائجها بمقدار قيمة الثبات (.980) هي قيمة ثبات عالية جداً.

### 3.5 حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الزمانية: تشمل الدراسة الفترة الزمنية عام 2018م.
- الحدود المكانية: المقر الرئيسي للبنوك المبحوثة في مدينة رام الله، فلسطين.
- الحدود البشرية: موظفي البنوك في المقر الرئيسي في رام الله فقط.
- مجتمع الدراسة وعينتها: موظفي البنوك من رئيس قسم فأعلى في مدينة رام الله في البنوك التالية: البنك العربي، بنك فلسطين، مصرف الصفا، البنك الأهلي الأردني، البنك العقاري المصري، البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الوطني.

### 3.6 محددات الدراسة

تمثلت محددات ومعوقات الدراسة في الأمور التالية:

1. اقتصرت الدراسة على المقرات الرئيسية للبنوك في الضفة الغربية التالية: البنك العربي، بنك فلسطين، مصرف الصفا، والبنك الأهلي الأردني، البنك العقاري المصري، البنك الوطني، والبنك الإسلامي الفلسطيني، وبالتالي فإن النتائج تنحصر في هذه البنوك.
2. حداثة موضوع الدراسة في فلسطين ما أدى إلى ندرة الدراسات والمصادر ذات العلاقة.
3. صعوبة الحصول على المعلومات من مجتمع البحث وذلك لاعتبار بعض المعلومات سرية ولا يمكنهم الإفصاح عنها بشكل علني، بالإضافة إلى فرض بعض القيود من بعض البنوك في ذكر أي مقارنات مع البنوك الأخرى.
4. أغلب البنوك فرضت قيوداً على عدد الاستبانات التي سيتم توزيعها على عينة البحث.

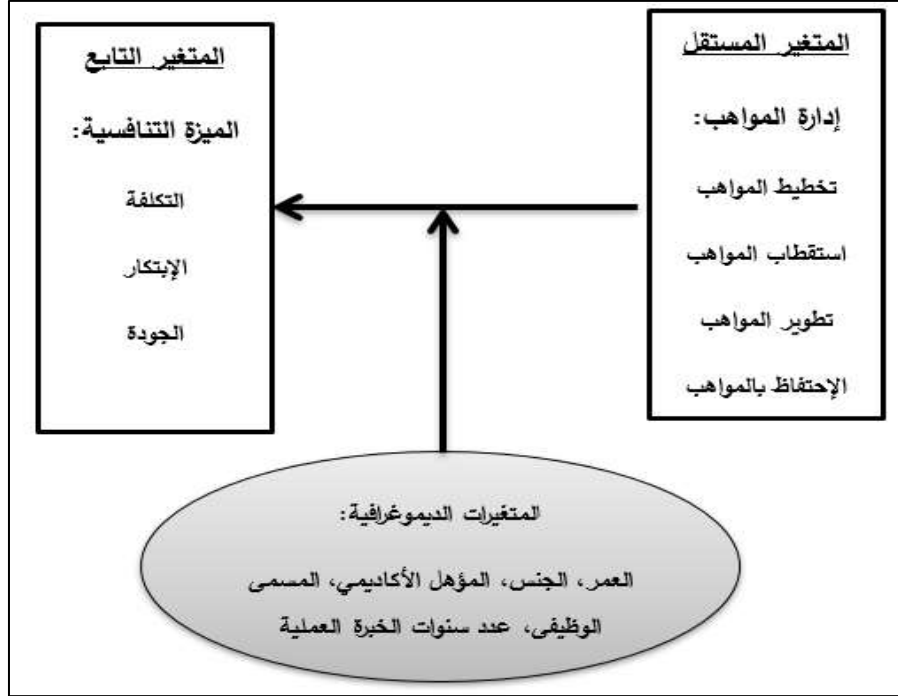
### 3.7 متغيرات الدراسة ومخطط الدراسة

يتضمن المخطط الافتراضي للدراسة مجموعتين من المتغيرات، وفيما يلي بيان متغيراتها:

1. المتغير المستقل (Independent Variable): وهو إدارة الموهبة وتشمل: تخطيط المواهب، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، والإحتفاظ بالموهبة.

2. المتغير التابع (Dependent Variable): الميزة التنافسية وتشمل: التكلفة، الإبتكار، والجودة.

ومن خلال المتغيرات المستقلة والمعتمدة يظهر تمثيل نموذج متغيرات الدراسة بالشكل رقم (3.2):



الشكل (3.2): نموذج متغيرات الدراسة

### 3.8 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في البنوك المبحوثة في المستويات من (رئيس قسم فأعلى) في المقرات الرئيسية في رام الله فقط، والبالغ عددهم (219) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار هذه الفئات كونها على اطلاع بالسياسة الداخلية في البنك فيما يتعلق بسياسة إدارة الموهبة، ويمارسون وظائف قيادية وتخطيطية وإشرافية، وهم أكثر دراية ومعرفة بالمواهب لديهم.

الجدول (3.7): مجتمع وعينة الدراسة

اسم البنك	عدد الموظفين (رئيس قسم فأعلى)	العينة التي تم إجراء البحث عليها
البنك العربي	76	44
بنك فلسطين	55	44
مصرف الصفا	24	17



15	24	البنك الأهلي الأردني
12	30	البنك العقاري المصري
2	5	البنك الوطني (دائرة الموارد البشرية)
4	5	البنك الاسلامي الفلسطيني (دائرة الموارد البشرية)
138	219	المجموع

### 3.9 عينة الدراسة

اختارت الباحثة أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية -حيثما كان ذلك ممكناً آخذين بعين الاعتبار القيود والمحددات التي وضعتها إدارة البنوك أمام الباحثة في اختيار المبحوثين- من الموظفين العاملين في البنوك التي تم بحثها، من ذوي المسميات الوظيفية من رئيس قسم فأعلى، وذلك باستخدام Sample Size Calculator حيث تحدد حجم العينة بـ (140) موظفاً وبنسبة خطأ مقدارها (5%) من مجتمعها باستخدام موقع حساب العينات [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com)، وقد قامت الباحثة بتوزيع (140) استبانة من خلال دائرة الموارد البشرية في كل بنك من بنوك مجتمع الدراسة، وتم استرداد (138) استبانة صحيحة وصالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (98.57%) من حجم العينة، وقد تم رفض استبانتين لعدم اكتمالهما وصلاحيتهما للتحليل الإحصائي.

### 3.10 خصائص عينة الدراسة

احتوت أداة الدراسة على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وعلى البيانات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية).

- يتوزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس، كما الجدول رقم (3.8):

الجدول (3.8): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
78.3%	108	ذكر
21.7%	30	أنثى
100%	138	المجموع

يتضح من الجدول (3.8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يلاحظ أن نسبة الذكور كانت (78.3%) والإناث (21.7%) وهذا يعكس النسبة الشائعة للذكور في المستويات الوظيفية الوسطى والعليا في البنوك المبحوثة.

- يتوزع أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية، كما يظهر في الجدول رقم (3.9):

الجدول (3.9): توزيع أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
14.5%	20	30-25
18.1%	25	35-31
32.6%	45	36-40
34.8%	48	41 فأكثر
100%	138	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الفئات العمرية تتركز في الفئة العمرية من (41) فأكثر بنسبة (34.8%)، فيما كانت تمثل الفئة العمرية (36-40) ما نسبته (32.6%) من العينة، وهذا يدل على تركيز المناصب الإدارية من الوسطى إلى العليا في فئة كبار السن.

- يتوزع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي، كما يظهر في الجدول رقم (3.10):

الجدول (3.10): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.4%	2	دبلوم فأقل
66.7%	92	بكالوريوس
31.9%	44	دراسات عليا
100%	138	المجموع

يظهر الجدول (3.10) أن المؤهل العلمي لأفراد العينة تركزت في البكالوريوس بنسبة (66.7%) في حين أن الدراسات العليا كانت نسبتها (31.9%)، وهذا يشير إلى أن المستوى التعليمي للعينة هي الشهادة الجامعية الأولى، تليها الدراسات العليا، وحيث لم تتجاوز نسبة الحاصلين على مؤهل علمي دبلوم فأقل نسبة (1.4%)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة ستتمتع بالموضوعية نظراً لتمتعهم بالمعرفة العلمية.

- يتوزع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي كما في الجدول رقم (3.11):

جدول (3.11): توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
57.2%	79	رئيس قسم
40.5%	56	مدير دائرة
1.4%	2	نائب مدير عام
0.7%	1	مدير عام
100%	138	المجموع

يظهر الجدول (3.11) أن المسمى الوظيفي لأفراد العينة تركز في مسمى رئيس قسم بنسبة (57.2%) في حين أن مسمى مدير دائرة كانت نسبتها (40.5%)، ويعبر ذلك عن التوزيع الطبيعي للعاملين في المقرات الرئيسية المركزية في القطاع المصرفي، كما وتبين سياسة البنوك في إدارة الموهبة بأبعادها من التخطيط إلى الإحتفاظ بالموهب يتم مناقشتها مع المستويات الإدارية الوسطى إلى العليا.

- يتوزع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة العملية كما في الجدول (3.12):

جدول (3.12): توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة العملية
2.9%	4	أقل من 5 سنوات
21%	29	5-10
28.3%	39	11-15

18.8%	26	20-16
29%	40	20 فأكثر
100%	138	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد سنوات الخبرة العملية للفئة (20 فأكثر) كانت نسبتها المئوية الأعلى (29%) ومن ثم الفئة من (11-15) والتي كانت بنسبة (28.3%)، مما يدل على أن البنوك تهتم بموضوع أصحاب الخبرات الطويلة في المواقع الإدارية الوسطى والعليا.

### 3.11 المعالجة الإحصائية

لغايات إعداد الاطار العملي للدراسة تم تفريغ الاستبانات من خلال برنامج (SPSS)، وقد تم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- تم التأكد من صحة البيانات المدخلة قبل إجراء عملية التحليل الإحصائي:
- تم التأكد من صحة البيانات المدخلة والتأكد من القيمة العليا والدنيا لمتغيرات وأسئلة الدراسة، وكانت صحيحة بموجب ترميز المتغيرات التي تم إدخالها.
- الأساليب الإحصائية لقياس تقدير الصدق والثبات لأداة الدراسة:
- التحليل العاملي (Factor Analysis) لتقدير صدق أداة الدراسة.
- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتقدير ثبات أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية الخاصة للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة:
- النسب المئوية والتكرارات، المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً ومناقشةً لنتائج للدراسة من خلال التحليل الإحصائي حول "دور إدارة الموهبة وأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين"، وفيما يلي تحليل نتائج الدراسة المرتبطة بأسئلة ومحاور الدراسة والفرضيات الرئيسية.

### 4.2 نتائج تحليل بيانات الدراسة

وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة ومحاورها فقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية لتحليل فقرات الاستبانة ومحاورها، ولتحليل وتفسير النتائج تم اعتماد التصنيفات التالية حسب الجدول رقم (4.1).

الجدول (4.1): التصنيف لتحليل وتفسير النتائج

الاتجاه	الوزن النسبي المقابل	المقياس
سلبي (إجماع قليل)	من 20%-52%	1-2.60
حيادي (إجماع متوسط)	من 52.2%-68%	2.61-3.40
إيجابي (إجماع عالي)	من 68.2%-100%	3.41-5

وبحسب الجدول (4.1)، يتم قراءة وتفسير الفقرات كما يلي:

- تكون الفقرة سالبة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي (المقياس) من (1 - 2.60) والوزن النسبي لها من (20% - 52%)، ما يعني أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها.
- تكون الفقرة حيادية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي (المقياس) من (2.61 - 3.40) والوزن النسبي لها من (52.2% - 68%)، ما يعني أن أفراد العينة حياديون تجاه محتواها.
- تكون الفقرة إيجابية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي (المقياس) من (3.41 - 5.0) والوزن النسبي لها من (68.2% - 100%)، ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

#### 4.3.1. تحليل فقرات القسم الثاني: إدارة الموهبة:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة وهو "ما واقع ممارسة إدارة الموهبة في البنوك المبحوثة؟"، سيتم عرض وتحليل ومناقشة النتيجة الكاملة للمحاور الرئيسية الأربعة لإدارة الموهبة، ومن ثم سيتم عرض وتحليل ومناقشة كل محور من محاور إدارة الموهبة بالتفصيل، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور إدارة الموهبة، كما يبين الجدول (4.2).

الجدول (4.2): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور إدارة الموهبة

الرقم	المحاور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه	الترتيب
1.	تخطيط المواهب	3.584	71.68	.8354	%23.3	ايجابي	1
2.	استقطاب المواهب	3.34	66.76	.95	%28.4	حيادي	4
3.	تطوير المواهب	3.67	73.40	0.913	%24.9	ايجابي	2
4.	الاحتفاظ بالمواهب	3.545	70.90	.977	%27.6	ايجابي	3
<b>المعدل العام</b>		<b>3.534</b>	<b>70.685</b>	<b>0.919</b>	<b>%26</b>	<b>إيجابي</b>	

تظهر النتائج في الجدول (4.2) إلى أن المعدل العام للوزن النسبي لمحاور إدارة الموهبة (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بلغ (70.68%) وهو أكبر من (68.2%) ويقع في فئة المقياس الثالث بحسب الجدول (4.1)، كما وتبين النتائج أيضاً أن المعدل العام للوسط الحسابي لجميع محاور إدارة الموهبة بلغ (3.534) وهو أكبر من (3.41) ويقع أيضاً في فئة المقياس الثالث بحسب الجدول (4.1)، وهذا يعني أن أفراد العينة المستجيبين للدراسة اتجه إيجابي بشكل عام نحو فقرات محاور إدارة الموهبة.

وبحساب معامل الاختلاف لمحاور إدارة الموهبة بقسمة الانحراف المعياري لكل محور على الوسط الحسابي له، جاء ترتيب المحاور الأربعة لإدارة الموهبة تنازلياً من الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية وفقاً لمعامل الاختلاف، كما يلي:

- تخطيط الموهبة، بوسط حسابي بلغ (3.584) ومعامل اختلاف (23.3%)
- تطوير الموهبة ، بوسط حسابي بلغ (3.67) ومعامل اختلاف (24.9%)
- الاحتفاظ بالموهبة ، بوسط حسابي بلغ (3.545) ومعامل اختلاف (27.6%)
- استقطاب الموهبة ، بوسط حسابي بلغ (3.34) ومعامل اختلاف (28.4%)

وفقاً لترتيب محاور إدارة الموهبة التنازلي من الأعلى إيجابية إلى الأقل إيجابية بالاعتماد على معامل الاختلاف، نرى أن محور تخطيط الموهبة قد حصل على المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبمعامل اختلاف بلغ (23.3%)، الأمر الذي يشير إلى أهمية التخطيط للمواهب والموارد البشرية بشكل عام لدى البنوك المبحوثة، وهو ما تعمل عليه البنوك المبحوثة دائماً لجعل موظفيها مطلعين على خطط تطويرهم الوظيفية، ومستعدين للانخراط بها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام بفاعلية وجودة عالية.

ويأتي في المركز الثاني من حيث الإيجابية في اتجاهات أفراد العينة المستجيبين للدراسة محور تطوير الموهبة، وهذا يدل على أن البنوك المبحوثة بجانب اهتمامها بالتخطيط للمواهب تقوم بالعمل على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية والعملية الخاصة بتطوير وتنمية خبرات ومهارات ومواهب موظفيها بما يخدم الوصول لأهدافها، فهي تعمل بشكل مستمر على التخطيط للمواهب التي لديها والتي هي في حاجة لها مستقبلاً، مع أخذها بعين الاعتبار أن تطوير المواهب والتخطيط لهم سوف يعمل على الاحتفاظ بهم، وهو المحور الذي يقبع في المركز الثالث من حيث إيجابية الاتجاه، فبحسب النتائج في الجدول (4.2) تعمل البنوك المبحوثة على التخطيط لمواهبها الحالية والمستقبلية أولاً، ومن ثم تعمل على تنمية المواهب التي تمتلكها من باب التخطيط لمساراتهم الوظيفية، التخطيط للمواهب التي ستحتاجها مستقبلاً مع الأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تغطية حاجاتها من المواهب المستقبلية من خلال مواردها البشرية الحالية، وهذا سيساعد البنوك المبحوثة ويمكنها من الاحتفاظ بمواهبها الحالية، مما يجعل استقطاب المواهب أمراً ذا ضرورة قليلة.

وفي رأي الباحثة فهذه السياسة والنتائج الواردة في الجدول رقم (4.2) هي نتيجة منطقية، فكلما كانت المؤسسة على علم بحاجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب، وكلما عملت على تنمية المواهب الموجودة لديها، كلما زاد انتماء المواهب تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وقلت الحاجة لاستقطاب مواهب من مصادر خارجية، إلا في حالات الضرورة الملحة، مع العلم أن تنمية المواهب وتطويرها والتخطيط لمستقبلها الوظيفي يرفع مستوى الرضى الوظيفي ومستوى انتماء الموظفين تجاه مؤسساتهم مما ينعكس أيضاً على الاحتفاظ بالمواهب التي تمتلكها هذه المؤسسات إيجاباً.

وكتفصيل لهذه النتيجة العامة الواردة في الجدول رقم (4.2)، فيما يلي نتائج تحليل محاور القسم الثاني الخاصة بإدارة الموهبة بالتفصيل:

#### 4.3.1.1. تحليل فقرات المحور الأول من محاور إدارة الموهبة تخطيط المواهب

تم تحليل فقرات المحور الأول من محاور إدارة الموهبة وفقاً لاستجابات المبحوثين من خلال احتساب الوسط الحسابي، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لفقرات محور تخطيط المواهب، كما يظهر في الجدول رقم (4.3):

الجدول (4.3): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط الموهبة

الترتيب	الإتجاه	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	المحور الأول: تخطيط المواهب	الرقم
2	ايجابي	21.86	.820	75	3.75	يقوم البنك بالتنبؤ بحاجته من المواهب بناءً على المستجدات والتطورات التكنولوجية الحديثة.	1.
5	ايجابي	25.56	.933	73	3.65	يدرك البنك الكفاءات البشرية التي يمتلكها.	2.
1	ايجابي	20.10	.750	74.6	3.73	يدرك البنك احتياجاته المستقبلية المتعلقة بالمعرفة.	3.
3	حيادي	24.5	.833	68	3.40	يقوم البنك بعمل دراسات تحليل الفجوات لتحديد احتياجاته من المواهب.	4.
4	حيادي	24.8	.841	67.8	3.39	يستخدم البنك أساليب كمية ونوعية للتنبؤ في تحديد احتياجاته من المواهب.	5.
ايجابي		23.36	.8354	71.68	3.584	المعدل العام	



يظهر الجدول رقم (4.3) أن المعدل العام للوسط الحسابي لفقرات محور تخطيط المواهب بلغ (3.584)، بمعنى أن الاتجاه بشكل عام هو اتجاه إيجابي بالنسبة لاستجابات المبحوثين، على الرغم من أن الوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو (3.39) ووزنها النسبي هو (67.8%) والوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو (3.40) ووزنها النسبي (68%) وهما حياديتا الاتجاه، إلا أن الفقرات (1، 2، 3) تراوح وزنها النسبي من (3.65 إلى 3.75) ووزنها النسبي من (73 إلى 74.6%) وهي إيجابية الاتجاه، وهذا يعني أن هنالك شبه اتفاق بين المبحوثين على محتوى الفقرات وعلى أن أهمية هذه الفقرات مرتفعة بالمجمل، كما ويبين الجدول أن متوسط محور تخطيط المواهب هو (3.584) وهو ما يدل على إجماع مرتفع على أهمية تخطيط المواهب لدى المبحوثين، وقد جاء ترتيب فقرات محور تخطيط المواهب تنازلياً من حيث الأهمية بناءً على معامل الاختلاف كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (3) "يدرك البنك احتياجاته المستقبلية المتعلقة بالمعرفة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمعامل اختلاف بلغ (20.10%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.73) ووزنها النسبي (74.6%)، وهذا يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة، ويدل هذا أيضاً علماً إدارات البنوك المبحوثة تولى أهمية كبيرة لهذه الفقرة، كما أنها مدركة بالفعل لاحتياجاتها المستقبلية من المواهب ذات المعرفة من خلال القيام بالتنبؤ والتخطيط لحاجاتها من المواهب بناءً على المستجدات والتطورات من حولها.
- جاءت الفقرة رقم (1) "يقوم البنك بالتنبؤ بحاجته من المواهب بناءً على المستجدات والتطورات التكنولوجية الحديثة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمعامل اختلاف بلغ (21.86%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.75) ووزنها النسبي (75%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة، مما يدل على أن إدارات البنوك المبحوثة تهتم وتعمل بشكل مستمر على التنبؤ بحاجاتها من المواهب من خلال متابعة المستجدات والتطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل.
- جاءت الفقرة رقم (4) "يقوم البنك بعمل دراسات تحليل الفجوات لتحديد احتياجاته من المواهب" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمعامل اختلاف بلغ (24.5%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.40) ووزنها النسبي (68%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة حيادي وأنهم موافقون موافقة متوسطة على محتوى الفقرة، وترى الباحثة أن سبب ذلك يعزى إلى قيام البنوك وخصوصاً إدارة الموارد البشرية بتحليل النقص في الموارد البشرية وتحديد الفجوات فيها والعمل على ملئها من خلال التخطيط لسد الفجوات وتنفيذ تلك الخطط.

• جاءت الفقرة رقم (5) "يستخدم البنك أساليب كمية ونوعية للتنبؤ في تحديد احتياجاته من المواهب" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمعامل اختلاف بلغ (24.8%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.39) ووزنها النسبي (67.8%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة حيادي وأنهم حياديون في الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وترى الباحثة أن سبب ذلك يعزى إلى عدم علم جميع الموظفين في البنوك المبحوثة بالأساليب التي تتبعها إدارات الموارد البشرية والإدارات العليا للبنوك المبحوثة في تحديد احتياجات البنوك من المواهب، نظراً لأن الكثير من البنوك في فلسطين تعتبر تلك الأساليب بمثابة سر من أسرار عملها وتفوقها على مثيلاتها، وهناك تبرير آخر وهو أن هذه الأساليب ربما تكون غير موجودة أصلاً.

• جاءت الفقرة رقم (2) "يدرك البنك الكفاءات البشرية التي يمتلكها" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمعامل اختلاف بلغ (25.56%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.65) ووزنها النسبي (73%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة، وترى الباحثة أن سبب ذلك يعزى إلى قيام إدارات الموارد البشرية بمراجعة سجلات الموظفين ولامتلاكهم خططاً لتطوير وتنمية الموارد البشرية، ومن ضمن تلك الخطط والسياسات سياسة التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي (Career Planning and Development)، كما وتعمل البنوك بشكل مستمر ودوري على مراجعة وتقييم أداء الموارد البشرية التي تمتلكها مما يمكنها من إدراك الكفاءات التي لديها.

وبشكل عام، فإن الوسط الحسابي للمعدل العام ل فقرات محور تخطيط المواهب والذي بلغ (3.584) ووزنه النسبي (71.68%)، يبين أن اتجاه غالبية أفراد العينة ايجابي بمعنى أنهم موافقون على فقرات المحور الأول لإدارة الموهبة وهو تخطيط المواهب وموافقون على أهمية محور تخطيط المواهب لإدارة الموهبة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام البنوك المبحوثة وإداراتها بالتخطيط للموارد البشرية التي تمتلكها عموماً وللموهوبين منهم خصوصاً، ولاهتمامها بالتنبؤ بحاجتها من المواهب بناءً على التغييرات في بيئة العمل والبيئة الخارجية المحيطة بالبنك، وإيمان البنوك المبحوثة بالتخطيط لحاجاتها من المواهب مستقبلاً بناءً على ما تمتلكه من مواهب في الوقت الحاضر.

#### 4.3.1.2. تحليل فقرات المحور الثاني من محاور إدارة الموهبة استقطاب المواهب

تم تحليل فقرات المحور الثاني من محاور إدارة الموهبة وفقاً لاستجابات المبحوثين من خلال حساب الوسط الحسابي، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لفقرات محور استقطاب المواهب، كما يظهر في الجدول رقم (4.4):

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب المواهب

الرقم	المحور الثاني: استقطاب المواهب	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الإتجاه	الترتيب
1.	يمتلك البنك كادراً متخصصاً في اكتشاف وجذب المواهب.	3.29	65.8	.914	27.78	حيادي	2
2.	يعمل البنك بفعالية للبحث عن المواهب واستقطابها من مصادر خارجية.	3.33	66.7	.899	27	حيادي	1
3.	يبحث البنك عن المواهب من المصادر الداخلية قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية.	3.56	71.2	1.081	30.36	ايجابي	5
4.	يعتمد البنك على خطط واضحة ومدروسة لجذب الموهوبين للانضمام إليه.	3.29	65.8	.945	28.7	حيادي	4
5.	يعتمد البنك أساليب حديثة ومتعددة للبحث عن الموهوبين.	3.22	64.4	.904	28.07	حيادي	3
<b>المعدل العام</b>		<b>3.34</b>	<b>66.76</b>	<b>.95</b>	<b>28.44</b>	<b>حيادي</b>	

يظهر الجدول رقم (4.4) أن الوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات محور استقطاب المواهب بلغ (3.34) والوزن النسبي العام بلغ (66.76)، بمعنى أن الاتجاه بشكل عام هو اتجاه حيادي بالنسبة لاستجابات المبحوثين حول محور استقطاب المواهب، وعلى الرغم من أن الوسط الحسابي للفقرة

الثالثة هو (3.56) ووزنها النسبي هو (71.2%) وهي إيجابية الاتجاه، إلا أن الفقرات (1، 2، 4، 5) تراوح وسطها الحسابي من (3.22 إلى 3.33) ووزنها النسبي من (64.40 إلى 67.6%) وهي حيادية الاتجاه، وهذا يعني أن هنالك اتفاق متوسط على أهمية فقرات محور استقطاب المواهب ككل، وأن الاتجاه حول هذه الفقرات حيادي، كما ويبين الجدول أن متوسط محور استقطاب المواهب هو (3.34) وهو ما يدل على إجماع متوسط على أهمية استقطاب المواهب لدى المبحوثين، وقد جاء ترتيب فقرات محور تخطيط المواهب من حيث الأهمية تنازلياً بناءً على معامل الاختلاف كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (2) "يعمل البنك بفعالية للبحث عن المواهب واستقطابها من مصادر خارجية" في المرتبة الأولى بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (27%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.33) ووزنها النسبي (66.7%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة حيادي، وأنهم حياديون تجاه محتوى الفقرة ويرون أن أهميتها متوسطة، وترى الباحثة السبب لهذه النتيجة أن البنوك المبحوثة تسعى دائماً لملء الشواغر لديها من خلال مصادرها الداخلية والتي تؤكد الفقرة رقم (3) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

- جاءت الفقرة رقم (1) "يمتلك البنك كادراً متخصصاً في اكتشاف وجذب المواهب" في المرتبة الثانية بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (27.78%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.29) ووزنها النسبي (65.8%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة حيادي تجاه محتوى الفقرة ويرون أن أهميتها متوسطة، وترى الباحثة السبب لهذه النتيجة أن البنوك المبحوثة توكل مهمة البحث عن المواهب داخلياً وخارجياً -إن تطلب الأمر- من خلال دائرة الموارد البشرية وهو الفريق الذي يدير كافة شؤون الموارد البشرية والتوظيف، فلا فريق متخصص لاكتشاف وجذب المواهب.

- جاءت الفقرة رقم (5) "يعتمد البنك أساليب حديثة ومتعددة للبحث عن الموهوبين" في المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (28.07%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.22) ووزنها النسبي (64.4%)، ما يعني أن غالبية أفراد العينة بصفة عامة حياديون تجاه محتوى هذه الفقرة وأن أهميتها متوسطة بالنسبة لهم، وترى الباحثة أن سبب ذلك يعزى للأسباب التي تم ذكرها في الفقرات السابقة وهي عدم وجود فريق متخصص للبحث عن الموهوبين وجذبهم، ولسعي البنوك المبحوثة دوماً لملء شواغرها في المواقع الهامة من المواهب التي يمتلكونها، فنقتصر الأساليب التي يتبعونها في توظيف الموظفين الجدد للوظائف غير الحساسة والمناصب الصغيرة.

- جاءت الفقرة رقم (4) "يعتمد البنك على خطط واضحة ومدروسة لجذب الموهوبين للانضمام إليه" في المرتبة الرابعة بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (28.7%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة

(3.29) ووزنها النسبي (65.8%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة حيادي تجاه محتوى الفقرة ويرون أن أهميتها متوسطة، وترى الباحثة السبب لهذه النتيجة أن البنك ليس لديه السياسات والخطط المكتوبة والتي تعمل على تعديلها بشكل مستمر حتى تواكب المواهب والاحتياجات لديها، وإنما تقوم بذلك بشكل عشوائي وغير موثق.

• جاءت الفقرة رقم (3) "يبحث البنك عن المواهب من المصادر الداخلية قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (30.36%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.56) ووزنها النسبي (71.20%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي، وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وأهميتها المرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارات البنوك المبحوثة تهتم غالباً بملء الشواغر من خلال مواردها الداخلية ذات الموهبة والكفاءة والخبرة التي تلائم الشاغر المتاح عوضاً عن البحث عن ملء الشاغر من المصادر الخارجية، إلا إذا لم تلائم الموارد الداخلية متطلبات الشاغر.

بشكل عام، فإن الوسط الحسابي للمعدل العام ل فقرات محور استقطاب المواهب بلغ (3.34) والوزن النسبي العام بلغ (66.76%)، وهذا يبين أن اتجاه أفراد العينة حيادي بمعنى أنهم حياديون تجاه فقرات المحور الثاني لإدارة الموهبة وهو استقطاب المواهب، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام البنوك المبحوثة بملء الشواغر الهامة لديها من خلال مصادرها الداخلية (الموظفين الحاليين)، وإيمان البنوك المبحوثة بأن تطوير وتنمية مهارات وخبرات الموظفين الحاليين والتخطيط لهم وللمواهب سيعمل على الاحتفاظ بهم وسيعمل على تنمية ولائهم تجاه المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي يمكن البنوك المبحوثة من تطوير المواهب الفاعلة لتشغل مناصب أعلى في حال شغورها.

### 4.3.1.3. تحليل فقرات المحور الثالث من محاور إدارة الموهبة تطوير المواهب

تم تحليل فقرات المحور الثالث من محاور إدارة الموهبة وفقاً لاستجابات المبحوثين من خلال حساب الوسط الحسابي، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لفقرات محور تطوير المواهب، كما يظهر في الجدول رقم (4.5):

الجدول (4.5): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات تطوير المواهب

الرقم	المحور الثالث: تطوير المواهب	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الإتجاه	الترتيب
1.	يقوم البنك بتقييم أداء للعاملين فيه بشكل دوري ومستمر لتطوير مواهبه.	3.81	76.2	.884	23.20	ايجابي	2
2.	لدى البنك برامج فعالة لتطوير موظفيه وخصوصاً الموهوبين منهم.	3.54	70.8	.960	27.11	ايجابي	5
3.	يسعى البنك باستمرار لتطوير معارف وخبرات موظفيه من خلال البرامج التدريبية والمؤتمرات.	3.83	76.6	.884	23.08	ايجابي	1
4.	يحرص البنك على خلق بيئة إيجابية لتبادل الخبرات والمعرفة.	3.67	73.4	.899	24.50	ايجابي	3
5.	يقوم البنك باثراء الخبرات والمعرفة للموظفين من خلال التدوير الوظيفي.	3.50	70	.938	26.8	ايجابي	4
<b>المعدل العام</b>		<b>3.67</b>	<b>73.40</b>	<b>0.913</b>	<b>24.87</b>	<b>ايجابي</b>	

يظهر الجدول رقم (4.3) أن الوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات محور تطوير المواهب بلغ (3.67) والوزن النسبي للمعدل العام (73.40%)، مما يدل على أن الاتجاه لدى أفراد العينة المستجيبين بشكل عام هو اتجاه ايجابي وأنهم متفقون على أهمية عالية لفقرات محور تطوير المواهب، وترى الباحثة أن السبب في هذه النتيجة أن البنوك المبحوثة تسعى دائماً لتطوير وتنمية مهارات وخبرات موظفيها من أجل القيام بواجباتهم ومهامهم كما هو مخطط لها من أجل وصول المنظمة للأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال مواردها البشرية والمادية المتاحة، وقد جاء ترتيب فقرات محور تطوير المواهب من حيث الأهمية تنازلياً بناءً على معامل الاختلاف كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (3) "يسعى البنك باستمرار لتطوير معارف وخبرات موظفيه من خلال البرامج التدريبية والمؤتمرات" في المرتبة الأولى بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (23.08%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.83) ووزنها النسبي (76.6%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وعلى أهميتها العالية، وتعلل الباحثة ذلك بأن إدارات البنوك المبحوثة تعمل باستمرار على تصميم وتقديم البرامج التدريبية والتوعوية والتطويرية لموظفيها من أجل تمكينهم من القيام بمهامهم على أفضل شكل لتحقيق البنوك أهدافها التي تسعى إليها، كما وتساهم البرامج التدريبية في تسليح الموظفين بالمهارات والخبرات التي تمكن الأفضل منهم لملء منصب ما أن يصبح شاغراً.

- جاءت الفقرة رقم (1) "يقوم البنك بتقييم أداء العاملين فيه بشكل دوري ومستمر لتطوير مواهبه" في المرتبة الثانية بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (23.20%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.81) ووزنها النسبي (76.2%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وأهميتها العالية، وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة أن سياسات البنوك المبحوثة وإدارات الموارد البشرية فيها تقوم سنوياً بعمل تقييمات للموظفين لمعرفة كفاءة أدائهم، ما يترتب عليه مكافآت وزيادات في الرواتب الشهرية وأيضاً ترقية، وأيضاً تسهم هذه التقييمات في تحديد نقاط الضعف لدى المواهب، فتعمل حينها البنوك على تصميم واختيار البرامج التدريبية والتطويرية التي تساعد في القضاء على نقاط الضعف لدى الموظفين.

- جاءت الفقرة رقم (4) "يحرص البنك على خلق بيئة إيجابية لتبادل الخبرات والمعرفة" في المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (24.50%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.67) ووزنها النسبي (73.4%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وأهميتها العالية، وتعتقد الباحثة أن سبب هذه النتيجة يعزى إلى وجود روح التعاون وتبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين أنفسهم، ما يمكنهم من إنجاز مهامهم من خلال تعاونهم سواء من خلال بيئة تبادل المعارف والخبرات أو التعاون لإنجاز المهمة، كما وأن هنالك بعض المهام الكبيرة التي تتطلب فريقاً للعمل على إنجازها وهو ما ينمي بيئة وروح التعاون والعمل المشترك بين الموظفين وثقافة تبادل الخبرات والمعرفة.

- جاءت الفقرة رقم (5) "يقوم البنك بإثراء الخبرات والمعرفة للموظفين من خلال التدوير الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (26.8%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.50) ووزنها النسبي (70%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم

موافقون على محتوى الفقرة وأهميتها العالية، وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة يعزى إلى وجود سياسة التدريب من خلال التدوير الوظيفي في البنوك المبحوثة وخصوصاً في برامج التدريب للموظفين الجدد.

- جاءت الفقرة رقم (2) "لدى البنك برامج فعالة لتطوير موظفيه وخصوصاً الموهوبين منهم" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمعامل اختلاف للفقرة بلغ (27.11%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.54) ووزنها النسبي (70.8%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وأهميتها العالية، وتعلل الباحثة ذلك لوجود برامج تدريبية وخصوصاً للوظائف الهامة والحرجة والتي يكون المشاركون بها من تراهم الإدارات موهوبين ومحتملين لملء شاغر معين أو لترقيتهم لمنصب أكبر من المنصب الحالي.

وبناء عليه، فإن الوسط الحسابي للمعدل العام ل فقرات محور تطوير المواهب والذي بلغ (3.67) والوزن النسبي للمعدل العام (73.40%)، يبين أن اتجاه غالبية أفراد العينة ايجابي بمعنى أنهم موافقون على فقرات المحور الثالث لإدارة الموهبة وهو تطوير المواهب وموافقون على أهمية المحور لإدارة الموهبة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البنوك المبحوثة تسعى دائماً لتطوير وتنمية مهارات وخبرات موظفيها من أجل القيام بواجباتهم ومهامهم كما هو مخطط لها من أجل وصول المنظمة للأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال استغلال مواردها البشرية وغير البشرية المتاحة.

#### 4.3.1.4. تحليل فقرات المحور الرابع من محاور إدارة الموهبة الاحتفاظ بالمواهب

تم تحليل فقرات المحور الرابع من محاور إدارة الموهبة وفقاً لاستجابات المبحوثين من خلال حساب الوسط الحسابي، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لفقرات محور الاحتفاظ بالمواهب، كما يظهر في الجدول رقم (4.6):

الجدول (4.6): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتفاظ بالمواهب

الرقم	المحور الرابع: الاحتفاظ بالمواهب	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الإتجاه	الترتيب
1.	يقدم البنك رواتب	3.25	65	1.081	33.26	حيادي	6



						وحوافز تتناسب مع كفاءات الموظفين.	
1	ايجابي	24	.890	74.2	3.71	يسعى البنك إلى إدامة الإستقرار الوظيفي.	2.
2	ايجابي	24.85	.922	74.2	3.71	يقدر البنك موظفيه ويعبر جداً عن احترامه لهم بصورة علنية.	3.
3	ايجابي	25.93	.957	73.8	3.69	يعتبر البنك موظفيه شركاء في نجاحه وليسوا مجرد عاملين فيه.	4.
5	ايجابي	30.55	1.054	69	3.45	يكافئ البنك موظفيه المتميزين باستمرار.	5.
4	ايجابي	27.94	.967	69.2	3.46	تشجع سياسات البنك النمو الوظيفي وفرص التطور.	6.
	<b>ايجابي</b>	<b>27.55</b>	<b>.977</b>	<b>70.90</b>	<b>3.545</b>	<b>المعدل العام</b>	

يظهر الجدول رقم (4.6) أن الوسط الحسابي للمعدل العام لفقرات محور تطوير المواهب بلغ (3.545) والوزن النسبي للمعدل العام (70.90%)، مما يدل على أن الاتجاه لدى أفراد العينة المستجيبين بشكل عام هو اتجاه ايجابي وأن أفراد العينة المبحوثة المستجيبون للدراسة متفقون على أهمية عالية لفقرات محور الاحتفاظ بالمواهب، كما أن أفراد العينة المستجيبون موافقون على أهمية محور الاحتفاظ بالمواهب، وترى الباحثة أن السبب في هذه النتيجة أن البنوك المبحوثة تسعى دائماً لتطوير وتنمية مهارات وخبرات موظفيها والتخطيط لمستقبلهم الوظيفي، الأمر الذي يشعر الموظفين بأهميتهم بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها ولشعورهم بالتقدير في مؤسساتهم، مما يدعم شعور الولاء لديهم تجاه البقاء في المنظمات التي يعملون فيها، ويدعم شعورهم بتمسك مؤسساتهم بهم، وقد جاء ترتيب فقرات محور الاحتفاظ بالمواهب من حيث الأهمية تنازلياً بناءً على معامل الاختلاف كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (2) "يسعى البنك إلى إدامة الإستقرار الوظيفي" في المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (24%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.71) ووزنها النسبي (74.2%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وعلى أهميتها العالية، وتعزو الباحثة السبب لهذه النتيجة من خلال المتابعات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمدراء المباشرين للموظفين من خلال توجيههم في إنجاز مهامهم ومن خلال توجيههم لتصحيح الأخطاء وتطويرهم وتنمية قدراتهم من خلال برامج تدريبية وتطويرية متعددة، تشعر الموظف بأهميته في موقعه، كما أن فصل المهام بين الموظفين يجعلهم في تركيز تام على مهامهم فلا يتدخل أحد في مهامهم ولا يتدخلون كذلك في إنجاز أي مهام سوى مهامهم.

- جاءت الفقرة رقم (3) "يقدر البنك موظفيه ويعبر جداً عن احترامه لهم بصورة علنية" في المرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (24.85%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.71) ووزنها النسبي (74.2%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وعلى أهميتها العالية، وترى الباحثة سبب هذه النتيجة نابع من كون البنوك المبحوثة تقوم على الدوام بمكافأة موظفيها المنتجين والفاعلين، وتعمل على الاجتماع بموظفيها والتعبير لهم عن مدى شكرها لجهودهم في تحقيق الشركة لأهدافها، وهو ما تريده لهم فعلاً بعد صدور نتائج التقييمات الدورية للموظفين.

- جاءت الفقرة رقم (4) "يعتبر البنك موظفيه شركاء في نجاحه وليسوا مجرد عاملين فيه" في المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف بلغ (25.93%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.69) ووزنها النسبي (73.8%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وعلى أهميتها العالية، ترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة يمكن في تعظيم قيمة الفرد داخل الشركة من قبل إدارتها، فمع يقين الشركات بأهمية الفرد في تحقيق أهدافها، كان لا بد للشركات من التعبير عن شكرها للموظفين الفاعلين والموهوبين بأشكال شتى، كالجوائز والهدايا، والمكافآت، وحتى برامج الترفيه التي تقوم بها للترفيه عن الموظفين.

- جاءت الفقرة رقم (6) "تشجع سياسات البنك النمو الوظيفي وفرص التطور" في المرتبة الرابعة بمعامل اختلاف بلغ (27.94%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.46) ووزنها النسبي (69.2%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وعلى أهميتها العالية، ترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة يكمن في برامج التطور الوظيفي التي تضعها البنوك المبحوثة لتطوير وتنمية مهارات وخبرات الموظفين جميعاً وخصوصاً

الموهوبين منهم، فتقوم البنوك المبحوثة بالعمل على دمج الموظفين في برامج تدريبية وتطويرية تتناسب الخطط الوظيفية التطويرية لهم.

• جاءت الفقرة رقم (5) "يكافئ البنك موظفيه المتميزين باستمرار" في المرتبة الخامسة بمعامل اختلاف بلغ (30.55%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.45) ووزنها النسبي (69%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة إيجابي وأنهم موافقون على محتوى الفقرة وعلى أهميتها العالية، ترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة يكمن في وجود سياسات لمكافأة الموظفين الفاعلين والمتميزين لديها.

• جاءت الفقرة رقم (1) "يقدم البنك رواتب وحوافز تتناسب مع كفاءات الموظفين" في المرتبة السادسة والأخيرة بمعامل اختلاف بلغ (33.26%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.25) ووزنها النسبي (65%)، ما يعني أن اتجاه غالبية أفراد العينة بصفة عامة حيادي تجاه هذه الفقرة ومحتواها وأنهم متفقون على أن أهمية هذه الفقرة متوسطة، وتعلل الباحثة هذه النتيجة في كون الرواتب التي يتقاضاها الموظفون الجدد في الوظائف العادية تكون منخفضة نسبياً، وأن سياسة الحوافز والمكافآت تكون مجزية أكثر لأصحاب المناصب الوظيفية الإدارية العليا وليست للموظفين العاديين، كما وترى الباحثة أن الوظائف العادية في البنوك في وظائف روتينية وليس للفاعلية في إنجازها أي حوافز أو مكافآت مقابلها.

وبصفة عامة، فإن الوسط الحسابي للمعدل العام ل فقرات محور الاحتفاظ المواهب والذي بلغ (3.545) والوزن النسبي للمعدل العام (70.90%)، يبين أن اتجاه غالبية أفراد العينة ايجابي بمعنى أنهم موافقون على فقرات المحور الرابع لإدارة الموهبة وهو الاحتفاظ المواهب، وموافقون على أهميته، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البنوك المبحوثة تسعى دائماً لتطوير وتنمية مهارات وخبرات موظفيها والتخطيط لمستقبلهم الوظيفي، الأمر الذي يشعر الموظفين بأهميتهم بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها ولشعورهم بالتقدير في مؤسساتهم، مما يدعم شعور الولاء لديهم تجاه البقاء في المنظمات التي يعملون فيها، ويدعم شعورهم بتمسك مؤسساتهم بهم.

#### 4.3.2. تحليل فقرات القسم الثالث: الميزة التنافسية (التكلفة، الابتكار، الجودة):

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة وهو "ما اتجاهات الموظفين نحو واقع الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة؟"، سيتم عرض وتحليل ومناقشة النتيجة الكاملة للمحاور الرئيسية الثلاثة للميزة التنافسية،

ومن ثم سيتم عرض وتحليل ومناقشة كل محور من محاور الميزة التنافسية بالتفصيل، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف لكل محور من محاور الميزة التنافسية، كما يبين الجدول (4.7).

الجدول (4.7): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور الميزة التنافسية

الترتيب	الإتجاه	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	المحاور	الرقم
2	ايجابي	21.48	.819	76.16	3.812	التكلفة	1.
3	ايجابي	24.13	.888	73.63	3.68	الابتكار	2.
1	ايجابي	20.78	.838	80.64	4.032	الجودة	3.
ايجابي		<b>22.06</b>	<b>.849</b>	<b>76.89</b>	<b>3.848</b>	المعدل العام	

تظهر النتائج في الجدول (4.7) إلى أن الوزن النسبي العام لمحاور الميزة التنافسية (التكلفة، الإبتكار، والجودة) بلغ (76.89%) وهو أكبر من (68.2%) ويقع في فئة المقياس الثالث بحسب الجدول (4.1)، كما وتبين النتائج أيضا أن المعدل العام للوسط الحسابي لجميع محاور الميزة التنافسية بلغ (3.848) وهو أكبر من (3.41) ويقع أيضا في فئة المقياس الثالث بحسب الجدول (4.1)، وهذا يعني أن اتجاه أفراد العينة المستجيبين للدراسة اتجاه إيجابي بشكل عام نحو فقرات محاور الميزة التنافسية، وجاء ترتيب المحاور الثلاثة للميزة التنافسية تنازليا من الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية بناء على معامل الاختلاف لكل محور كما يلي:

- الجودة، بوسط حسابي بلغ (4.032)، ومعامل اختلاف (20.78%)
- التكلفة، بوسط حسابي بلغ (3.812)، ومعامل اختلاف (21.48%)
- الابتكار، بوسط حسابي بلغ (3.70)، ومعامل اختلاف (24.13%)

وفقا لترتيب محاور الميزة التنافسية التنازلي من الأعلى إيجابية إلى الأقل إيجابية، نرى أن محور الجودة حصل على أقل معامل اختلاف وبذلك يحصل على المرتبة الأولى في اهتمام إدارات البنوك المبحوثة، الأمر الذي يشير إلى أهمية الجودة (النوعية) ككل لدى البنوك المبحوثة، و ترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة هو أن الجودة تدخل تقريبا في كل عمليات البنوك المبحوثة، كالخدمات والمنتجات التي تقدم للعملاء، وخدمات الدعم الفني والمعلومات، والعمليات الداخلية للبنوك المبحوثة، فالبنوك المبحوثة لديها ضوابط جودة ومؤشرات تعمل من خلال اتباعها ومراعاتها على تقليل هامش الخطأ في

إنجاز عملياتها اليومية. وتعمل أيضا على مراعاة إنجاز المهام ضمن الوقت القياسي المحدد لكل عملية، كما وتساهم الجودة في تقليل التكلفة، فإذا ما طبقت كما ينبغي، قلت التكاليف التشغيلية بشكل عام.

ويأتي في المركز الثاني من حيث الإيجابية في اتجاهات افراد العينة المستجيبين للدراسة، التكلفة، وهذا يدل على أن البنوك المبحوثة بجانب اهتمامها بالجودة، فهي تعمل بشكل مستمر على ضبط تكاليفها كاملة وتقليصها إلى الحد الأدنى الممكن، ويقع الابتكار في المركز الثالث من حيث الأهمية والاتجاه الإيجابي من وجهة نظر أفراد العينة المستجيبون للدراسة، ويرأي الباحث يعود ذلك للتشابه الكبير في خدمات البنوك المبحوثة ونظراً لتوجيهات سلطة النقد فيما يتعلق بعمولات الخدمات وأسعار الفائدة، فلا مجال للابتكار كثيراً إلا في مجالات ووسائل تقديم الخدمات للعملاء.

وكتفصيل لهذه النتيجة العامة الواردة في الجدول رقم (4.7)، فيما يلي نتائج تحليل محاور القسم الثالث الخاصة بالميزة التنافسية بالتفصيل:

#### 4.3.2.1. تحليل فقرات المحور الأول "التكلفة" من محاور الميزة التنافسية

تم تحليل فقرات المحور الأول من محاور الميزة التنافسية وفقاً لاستجابات المبحوثين من خلال حساب الوسط الحسابي، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لفقرات محور التكلفة، كما يظهر في الجدول رقم (4.8):

الجدول (4.8): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التكلفة

الرقم	المحور الأول: التكلفة للميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الإتجاه	الترتيب
1.	يبحث البنك دائماً عن طرق لتقديم خدماته بسعر أقل.	3.85	77	.854	22.18	ايجابي	5
2.	يقدم البنك خدماته أو بعضها بأسعار أقل من منافسيه.	3.82	76.4	.804	21.04	ايجابي	2

4	ايجابي	21.95	.832	75.8	3.79	يستخدم البنك موارده المتاحة على الوجه الأمثل.	3.
1	ايجابي	19.92	.763	76.6	3.83	يقدم البنك عروضاً وخصومات لزيائنه بشكل مستمر.	4.
3	ايجابي	22.50	.844	75.2	3.75	البنك قادر على تخفيض مصاريفه التشغيلية.	5.
<b>ايجابي</b>		<b>21.48</b>	<b>.819</b>	<b>76.16</b>	<b>3.812</b>	<b>المعدل العام</b>	

يظهر الجدول رقم (4.8) أن الوسط الحسابي لفقرات محور التكلفة للميزة التنافسية يتراوح بين (3.85 و 3.75) وهذا يعني أن هنالك شبه اتفاق بين المبحوثين على أهمية مرتفعة لهذه الفقرات، كما ويبين الجدول أن متوسط محور التكلفة للميزة التنافسية هو (3.812) والمعدل العام للوزن النسبي (76.16%)، وهو ما يدل على إتفاق مرتفع على أهمية محور التكلفة للميزة التنافسية حسب رأي المبحوثين، مما يدل على أن الاتجاه لدى أفراد العينة المستجيبين بشكل عام هو اتجاه ايجابي وأن أفراد العينة المبحوثة المستجيبون للدراسة متفقون على محتوى فقرات محور التكلفة ومتفقون على أهمية عالية لفقرات محور التكلفة، ويظهر من الجدول ترتيب فقرات محور التكلفة من حيث الأهمية تنازلياً بناءً على معامل الاختلاف كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (4): "يقدم البنك عروضاً وخصومات لزيائنه بشكل مستمر" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف - هو الأقل بين جميع فقرات محور التكلفة - بلغ (19.92%).
- جاءت الفقرة رقم (2): "يقدم البنك خدماته أو بعضها بأسعار أقل من منافسيه" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (21.04%).
- جاءت الفقرة رقم (5): "البنك قادر على تخفيض مصاريفه التشغيلية" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (22.50%).
- جاءت الفقرة رقم (3): "يستخدم البنك موارده المتاحة على الوجه الأمثل في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (21.95%).
- جاءت الفقرة رقم (1): "يبحث البنك دائماً عن طرق لتقديم خدماته بسعر أقل" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (22.18%).

وبشكل عام، ترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة هو سعي جميع البنوك عموماً، والبنوك المبحوثة خصوصاً لضبط نفقاتها وتكاليفها كاملة وتكاليف عملياتها، وحتى تقليل هذه التكاليف إلى الحد الأدنى الذي تستطيع الوصول إليه.

#### 4.3.2.2. تحليل فقرات المحور الثاني "الابتكار" من محاور الميزة التنافسية

تم تحليل فقرات المحور الثاني من محاور الميزة التنافسية وفقاً لاستجابات المبحوثين من خلال حساب الوسط الحسابي، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لفقرات محور الابتكار، كما يظهر في الجدول رقم (4.9):

الجدول (4.9): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الابتكار

الترتيب	الإتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	المحور الثاني: الابتكار للميزة التنافسية	الرقم
6	ايجابي	27.11	.960	70.8	3.54	يشجع البنك موظفيه على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لإنجاز مهامهم الوظيفية.	1.
4	ايجابي	24.24	.885	73	3.65	يشجع البنك موظفيه على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم.	2.
5	ايجابي	25.89	.927	71.6	3.58	يشجع البنك ثقافة الابتكار.	3.
3	ايجابي	23.91	.892	74.6	3.73	يقدم البنك خدماته الجديدة بطريقة سريعة.	4.
2	ايجابي	22.44	.880	78.4	3.92	يتفوق البنك على منافسيه في تطوير خدمات جديدة.	5.
1	ايجابي	21.39	.785	73.4	3.67	غالبية الأفكار الجديدة والابتكارات تأتي من داخل	6.

						البنك وليس من مصادر خارجية.
	ايجابي	24.13	.888	73.63	3.68	المجموع
						-

يظهر الجدول رقم (4.9) أن الوسط الحسابي لفقرات محور الابتكار للميزة التنافسية يتراوح بين (3.54 و 3.92) كما ويبين الجدول أن متوسط محور الابتكار للميزة التنافسية هو (3.68) والمعدل العام للوزن النسبي له (73.63%)، وتدل هذه الأرقام على إتفاق مرتفع على أهمية محور الابتكار للميزة التنافسية حسب رأي المبحوثين، كما ويدل على أن الاتجاه لدى أفراد العينة المستجيبين بشكل عام هو اتجاه ايجابي وأن أفراد العينة المبحوثة المستجيبون للدراسة منفقون على محتوى فقرات محور الابتكار بشكل عالٍ، ويظهر من الجدول ترتيب فقرات محور الابتكار من حيث الأهمية تنازلياً بناءً على معامل الاختلاف كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (6): "غالبية الأفكار الجديدة والابتكارات تأتي من داخل البنك وليس من مصادر خارجية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (21.39%)."
- جاءت الفقرة رقم (5): "تتفوق البنك على منافسيها في تطوير خدمات جديدة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (22.44%)."
- جاءت الفقرة رقم (4): "يقدم البنك خدماته الجديدة بطريقة سريعة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (23.91%)."
- جاءت الفقرة رقم (2): "يشجع البنك موظفيه على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (24.24%)."
- جاءت الفقرة رقم (3): "يشجع البنك ثقافة الإبتكار" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (25.89%)."
- جاءت الفقرة رقم (1): "يشجع البنك موظفيه على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لإنجاز مهامهم الوظيفية" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (27.11%)."

وترى الباحثة أن هذه النتيجة نابعة من تشجيع البنوك المبحوثة لموظفيها من أجل البحث على أسرع وأسهل الطرق لحل مشاكلهم في العمل والقيام بمهامهم بسرعة وفاعلية، ومن أسباب هذه النتيجة أيضاً



أن البنوك تتنافس فيما بينها من حيث الخدمات والعروض التي تقدمها ولتشجيع المدراء موظفيهم لتقديم حلول ابتكارية غاية في السرعة، وهو ما تعمل على تحقيقه كافة البنوك.

### 4.3.2.3. تحليل فقرات المحور الثالث "الجودة" من محاور الميزة التنافسية

تم تحليل فقرات المحور الثالث من محاور الميزة التنافسية وفقا لاستجابات المبحوثين من خلال حساب الوسط الحسابي، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لفقرات محور الجودة، كما يظهر في الجدول رقم (4.10):

الجدول (4.10): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الجودة

الرقم	المحور الثالث: الجودة للميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الإتجاه	الترتيب
1.	يعمل البنك على تحسين الجودة لعملائه بشكل مستمر.	4.02	80.4	.875	21.76	ايجابي	3
2.	يقدم البنك الخدمات بطريقة فريدة ومتميزة من حيث الجودة.	3.90	78.2	.874	22.41	ايجابي	5
3.	لدى البنك مزيج متنوع من الخدمات يلانم جميع العملاء.	4.03	80.6	.896	22.23	ايجابي	4
4.	يقدم البنك خدمات تتلائم مع احتياجات العملاء وتلبي توقعاتهم.	4.06	81.2	.771	18.99	ايجابي	2
5.	البنك على استعداد دائم لتقديم المساعدة لعملائه.	4.14	82.8	.779	18.81	ايجابي	1
-	المجموع	4.03	80.60	.839	20.82	ايجابي	

يظهر الجدول رقم (4.10) أن الوسط الحسابي لفقرات محور الجودة للميزة التنافسية يتراوح بين (3.90 و 4.14) وهذا يعني أن هنالك اتفاق بين المبحوثين على محتوى فقرات محور الجودة وعلى أهمية مرتفعة لهذه الفقرات، كما ويبين الجدول أن متوسط محور الجودة للميزة التنافسية هو (4.032) وهو ما يدل على إتفاق مرتفع على أهمية الجودة للميزة التنافسية حسب رأي المبحوثين، ويظهر من الجدول (4.10) ترتيب فقرات محور الجودة من حيث الأهمية تنازلياً بناءً على معامل الاختلاف كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (5): "البنك على استعداد دائم لتقديم المساعدة لعملائه في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (18.81%)."
- جاءت الفقرة رقم (4): "يقدم البنك خدمات تتلائم مع احتياجات العملاء وتلبي توقعاتهم" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (18.99%)."
- جاءت الفقرة رقم (1): "يعمل البنك على تحسين الجودة لعملائه بشكل مستمر في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (21.76%)."
- جاءت الفقرة رقم (3): "لدى البنك مزيج متنوع من الخدمات يلائم جميع العملاء" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (22.23%)."
- جاءت الفقرة رقم (2): "يقدم البنك الخدمات بطريقة فريدة ومتميزة من حيث الجودة" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية لدى العينة المبحوثة بمعامل اختلاف بلغ (22.41%)."

وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة هو وجود سياسات جودة في البنوك المبحوثة تركز على تقديم الخدمات التي يحتاجها العملاء والتي تلبي احتياجاتهم بشكل مميز وجودة عالية، وتتضمن هذه الخدمات تقديم المعلومات، الخدمات، الدعم الفني، والاستشارات المالية والتجارية التي يحتاجها العملاء، إضافة إلى ذلك تسعى البنوك المبحوثة إلى إنجاز مهامها الداخلية وعملياتها بجودة عالية أيضاً من أجل تقليل التكاليف وتقليل الأخطاء وأيضاً كسب رضا العملاء.

### 4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة موضحة كما يلي:

#### 4.4.1. تحليل الفرضية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إدارة الموهبة بأبعادها (تخطيط الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، والإحتفاظ بالموهبة) والميزة التنافسية.

وللإجابة على سؤال الدراسة الثالث، فقد تم فحصه من خلال الفرضية الأولى: "هل يوجد علاقة بين واقع إدارة الموهبة (بأبعادها) مع الميزة التنافسية لدى البنوك محل البحث؟"

من أجل فحص ما إذا كان هنالك علاقة بين المتغير المستقل المتمثل بإدارة الموهبة وأبعادها (تخطيط الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، والإحتفاظ بالموهبة) وبين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الإبتكار، والجودة)، فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتوضيح دلالة هذه العلاقة بين إدارة الموهبة من جهة وبين الميزة التنافسية من جهة أخرى، كما هو موضح في الجدول (4.11).

الجدول (4.11): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية

المتغيرات	العدد	Pearson Correlation	الدلالة الإحصائية
إدارة الموهبة*الميزة التنافسية	138	**.782	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية، بحيث كلما زاد الإهتمام بإدارة الموهبة زادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.782) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية. وتعزى هذه النتيجة إلى دور إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تخطيط الموهبة والميزة التنافسية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين محور تخطيط المواهب والميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، كما هو موضح في الجدول (4.12).

الجدول (4.12): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور تخطيط الموهبة والميزة التنافسية

المتغيرات	العدد	Pearson Correlation	الدلالة الإحصائية
تخطيط المواهب*الميزة التنافسية	138	** .700	0.000

يتضح من الجدول (4.12) العلاقة بين محور تخطيط المواهب والميزة التنافسية، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور تخطيط المواهب والميزة التنافسية، بحيث كلما زاد تخطيط الموهبة زادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.700) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين محور تخطيط الموهبة والميزة التنافسية. وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية تخطيط الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.

من النتائج السابقة ترى الباحثة وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بين تخطيط الموهبة والميزة التنافسية، فكلما زادت درجة تحقق محور تخطيط الموهبة كمحور من محاور إدارة الموهبة أدى ذلك إلى زيادة في الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، وسبب هذه العلاقة هو أن البنوك تعمل جاهدة على التنبؤ باحتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب مع إدراكها الحالي للمواهب والكفاءات التي تمتلكها والتي ستساعدها حالياً ومستقبلاً في الحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها من خلال تقليل التكاليف، والإبتكار في تقديم الخدمة، وجودة الخدمات والعمليات الداخلية، حيث يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع، كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين بالتوافق والتزامن مع خطط عمل البنك، إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة، وهذا ما تحدث عنه (Guthridge وآخرون، 2008) في دراسته بعنوان (Making Talent a Strategic Priority) في محور تخطيط المواهب.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (Al-Hadid، 2012) بعنوان " The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies" والتي أظهرت أن هنالك علاقة ارتباط بين تخطيط المواهب والميزة التنافسية ككل.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين استقطاب الموهبة وأبعاد الميزة التنافسية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين محور استقطاب المواهب والميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، كما هو موضح في الجدول (4.13).

الجدول (4.13): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور استقطاب الموهبة والميزة التنافسية

المتغيرات	العدد	Pearson Correlation	الدلالة الإحصائية
استقطاب المواهب* الميزة التنافسية	138	.633**	0.000

ويتضح من الجدول (4.13) وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين محور استقطاب الموهبة والميزة التنافسية، بحيث كلما زاد استقطاب الموهبة زادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.633) وظهرت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين محور استقطاب الموهبة والميزة التنافسية. وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية استقطاب الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية، فكلما زادت درجة تحقق محور استقطاب الموهبة كمحور من محاور إدارة الموهبة أدى ذلك إلى زيادة في الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، وترى الباحثة أن سبب هذه العلاقة هي نتيجة للبرامج التي تستخدمها البنوك في استقطاب المواهب، فهي تستخدم سياسات واستراتيجيات لجذب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية لملاء الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم، فاستقطاب المواهب والأسماء المعروفة بسمعتها

ومهنتها وخبراتها العالية تعمل على بناء سمعة قوية ومميزة للبنوك في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة، ولكي تصبح جذابة للمواهب.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطوير الموهبة وأبعاد الميزة التنافسية.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين محور تطوير المواهب والميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، كما هو موضح في الجدول (4.14).

الجدول (4.14): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور تطوير الموهبة والميزة التنافسية

المتغيرات	العدد	Pearson Correlation	الدلالة الإحصائية
تطوير المواهب*الميزة التنافسية	138	**.759	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور تطوير الموهبة والميزة التنافسية، بحيث كلما زاد تطوير الموهبة زادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.759) والدالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين محور تطوير الموهبة والميزة التنافسية، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية تطوير الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية، بحيث كلما زادت درجة تحقق محور تطوير الموهبة كمحور من محاور إدارة الموهبة أدى ذلك إلى زيادة في الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، وترى الباحثة أن سبب هذه العلاقة هي أن البنوك تقوم بتعزيز نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق أنواع خاصة من برامج التدريب والتطوير، سواءً كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها لإتاحة الفرصة لهم بالتقدم في عملهم، ولتعتمد البنوك عليهم ليكونوا مصدراً لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة، كما ويظهر أن البنوك تهتم باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب، لأنه ومع محدودية الموارد وتقلص ميزانيات التنمية تجبر البنوك على استهداف قادة من شأنهم أن يفيديوا أكثر من غيرهم في البرامج التنموية، حيث إن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط للتعاقب والذي يركز على تحديد وتطوير المواهب المستقبلية المحتملة لشغل مناصب قيادية مهمة حال شغورها مما يمكنها من الحفاظ على سير العمل وفاعليته، لأن

المنظمات التي تفتقر إلى التخطيط للتعاقب تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب وحدوث مشاكل في سير العمل وكفاءته حال ترك بعض الموظفين المهمين لعملهم وخصوصاً إذا كانت تركهم للعمل مفاجئاً.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإحتفاظ بالموهبة وأبعاد الميزة التنافسية.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين محور الإحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، كما هو موضح في الجدول (4.15).

الجدول (4.15): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور الإحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية

المتغيرات	العدد	Pearson Correlation	الدلالة الإحصائية
الإحتفاظ بالمواهب*الميزة التنافسية	138	**.693	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور الإحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية، فكلما زاد الإحتفاظ بالمواهب زادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.693) والدالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين محور الإحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية الإحتفاظ بالمواهب في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن النتائج السابقة ترى الباحثة وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية، بحيث كلما زادت درجة تحقق محور الإحتفاظ بالموهبة كمحور من محاور إدارة الموهبة أدى ذلك إلى زيادة في الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، وأن سبب هذه العلاقة هي أن البنوك تتمسك بالموظفين الموهوبين الذين يقودون البنك للنجاح عن طريق تصميم استراتيجيات للإحتفاظ بهم كنظام المكافأة على أدائهم العالي. ولأن ترك المواهب للعمل في البنوك سيضر بها ويعرضها للخطر لأن استبدال الموظف المريح الذي يضيف لها قيمة مكلف جداً، لذلك تسعى البنوك دائماً للإحتفاظ بالمواهب التي عملت على استقطابها وقامت بتطويرها، وبالتالي يحقق ذلك الرضا الوظيفي لهم ويحد من هجرة المواهب وهجرة الأدمغة.

هذا وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gitonga وآخرون، 2016) بعنوان " Generation Y Talent Management Strategy and Competitive Advantage: Case of Commercial Banks in Kenya" والتي بينت في نتائجها أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية وخاصة الموهوبين والميزة التنافسية.

#### 4.4.2. تحليل الفرضية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإدارة الموهبة بأبعادها (تخطيط الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، والإحتفاظ بالموهبة) والميزة التنافسية بأبعادها.

كما تم الإجابة على سؤال الدراسة الرابع من خلال فحص الفرضية الثانية، "ما مدى إسهام إدارة الموهبة بتعزيز الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة؟"

ومن أجل فحص وجود أثر للمتغير المستقل (إدارة الموهبة) بأبعاده (تخطيط الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، والإحتفاظ بالموهبة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، فقد تم استخدام معامل الإنحدار المتعدد (Multiple Regressions) لبيان تأثير إدارة الموهبة على الميزة التنافسية.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار المتعدد لفحص أثر إدارة الموهبة على الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، كما هو موضح في الجدول (4.16) والجدول (4.17).

الجدول (4.16): معامل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين متغير إدارة الموهبة بأبعادها والميزة التنافسية (Model Summary)

النموذج	(R)	(R Square)	(R Square) Adjusted
1	0.759 a	0.576	0.573
2	0.781 b	0.610	0.605
3	0.791 c	0.626	0.617

a: التنبؤ (الثابت): تطوير الموهبة

b: التنبؤ (الثابت): تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة.

c: التنبؤ الثابت: تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، والتخطيط للموهبة.



الجدول (4.17): المعاملات (Coefficients)

Sig	t	standardized	Unstandardized		النموذج
		Coefficients	Std.Error	Coefficients	
		(Beta)		(B)	
.000	8.885		2.587	22.983	1. الثابت
.000	13.586	0.759	.163	2.213	تطوير الموهبة
.000	8.411		2.534	21.313	2. الثابت
.000	6.702	0.546	0.238	1.593	تطوير الموهبة
.001	3.469	0.283	0.177	0.615	الاحتفاظ بالموهبة
.000	7.170		2.665	19.104	3. الثابت
.000	4.486	0.426	0.277	1.244	تطوير الموهبة
.008	2.711	0.227	0.182	0.494	الاحتفاظ بالموهبة
.020	2.346	0.207	0.277	0.650	التخطيط للموهبة

\*المتغير التابع: الميزة التنافسية

من خلال الجدول السابق يتضح أن الميزة التنافسية =  $0.650 + 0.494 + 1.244 + 19.104$ ، وذلك من خلال قيمة (B) لأبعاد الموهبة، وهي تطوير الموهبة، الإحتفاظ بالموهبة، والتخطيط للموهبة. بلغت قيمة الدلالة الاحصائية في اختبار (F) ما قيمته (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الثقة المفترض ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي يعد النموذج الثالث مقبولاً ويفسر علاقة الأثر المشترك للمتغيرات أبعاد الموهبة: التطوير الإحتفاظ، والتخطيط للموهبة على الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R Square) (62.6%) وهي قيمة مقبولة، وتعني أن المتغيرات المستقلة تفسر (62.6%) من التباينات أو التغيرات في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية (أي أن (62.6%) من التغيرات في الميزة التنافسية تأتي من التغيرات في إدارة الموهبة، وما نسبته تقريباً (37.4%) يعود لعوامل أخرى غير العوامل الداخلة في نموذج الدراسة، أي لعوامل غير إدارة الموهبة)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإدارة الموهبة بأبعادها (تخطيط الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، والإحتفاظ بالموهبة) والميزة التنافسية

بأبعادها. وعليه يوجد أثر مشترك للمتغيرات: التطوير، الإحتفاظ والتخطيط للموهبة على الميزة التنافسية، ولدراسة الأثر المستقل لكل متغير مستقل على حدة نورد تحليلاً للمتغيرات المستقلة وهي من وحي تحليل الإنحدار المتعدد كما يلي:

**1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتطوير الموهبة على الميزة التنافسية.**

من خلال جدول المعاملات الجدول (4.17) في تحليل الإنحدار المتعدد يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية في الاختبار (t) والذي بلغ (0.000) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمت (t)= (4.486)، وعليه تعتبر تأثير متغير تطوير الموهبة دال احصائياً، حيث بلغت قيمته (B) (1.244)، مما يعني أن تغيراً بنسبة (1%) في تطوير الموهبة يؤدي إلى زيادة بنسبة (1.244) في الميزة التنافسية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمحور تطوير الموهبة على الميزة التنافسية، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية تطوير الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.

**2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإحتفاظ الموهبة على الميزة التنافسية.**

من خلال جدول المعاملات الجدول (4.17) في تحليل الإنحدار المتعدد يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية في الاختبار (t) والذي بلغ (0.008) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمت (t)= (2.711)، وعليه تعتبر تأثير متغير الإحتفاظ بالموهبة دال احصائياً، حيث بلغت قيمته (B) (0.494)، مما يعني أن تغيراً بنسبة (1%) في الإحتفاظ بالموهبة يؤدي إلى زيادة بنسبة (0.494) في الميزة التنافسية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمحور الإحتفاظ بالموهبة على الميزة التنافسية، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية الإحتفاظ بالموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.

**3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتخطيط الموهبة على أبعاد الميزة التنافسية.**

من خلال جدول المعاملات الجدول (4.17) في تحليل الانحدار المتعدد يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية في الاختبار (t) والذي بلغ (0.020) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمت (t) = (2.346)، وعليه تعتبر تأثير متغير تخطيط الموهبة دال احصائياً، حيث بلغت حيث بلغت قيمته (B) (0.650)، مما يعني أن تغيراً بنسبة (1%) في تخطيط الموهبة يؤدي إلى زيادة بنسبة (0.650) في الميزة التنافسية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمحور تخطيط الموهبة على الميزة التنافسية، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية تخطيط الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.

ويلاحظ من النموذج الثالث أنه تم استبعاد محور الاستقطاب للموهبة كونه لا يوجد تأثير لهذا المحور على الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة.

### 3.4.3 تحليل الفرضية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  نحو واقع الميزة التنافسية بمجالاتها تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

وبتحليل الفرضية الثالثة سيتم الإجابة على سؤال الدراسة الخامس: هل يختلف واقع الميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي؟

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  نحو واقع الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير الجنس

ومن أجل فحص أثر متغير الجنس في واقع الميزة التنافسية لدى المبحوثين، فقد تم استخدام اختبار (Independent Samples Test)، كما هو موضح في الجدول (4.18).

الجدول (4.18): نتائج اختبار ت للعينات المستقلة للفروق في الميزة التنافسية بسبب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
ذكر	108	57.80	9.39	.958	136	.340
أنثى	30	55.95	9.29			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير الجنس كون الدالة الإحصائية تساوي (0.340). وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فهي ليست دالة إحصائياً، مع العلم أن نسبة الذكور كانت (78.2%)، والإناث (21.8%)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  نحو واقع الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير العمر

ومن أجل فحص أثر متغير العمر في واقع الميزة التنافسية لدى المبحوثين، فقد تم استخدام اختبار (One way Analysis of Variance)، كما هو موضح في الجدول (4.22).

الجدول (4.19): نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية بسبب متغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مصدر التباين
.029	3.092	259.49	778.47	3	بين المجموعات
		83.92	11246.3	134	داخل المجموعات
		-	12024.8	137	المجموع

تشير المعطيات في الجدول (4.19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير العمر، كون الدالة الإحصائية كانت قيمتها (0.029) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي فهي دالة إحصائياً، وبهذا تُرفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق نحو واقع الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05)، ولإيجاد مصدر الفروق تم عمل اختبار (LSD) للمقارنات في الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر، والجدول رقم (4.20) يوضح الفروق.

الجدول (4.20): نتائج اختبار (LSD) لمقارنات الفروق في الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

فأكثر 41	36-40	31-35	25-30	الفئة العمرية
----------	-------	-------	-------	---------------

--	--	--	--	25-30
--	--	--	Sig. =.004 (*8.00)	31-35
--	--	--	Sig.=.043 (*5.02)	36-40
--	--	--	Sig. =.013 (*6.11)	فأكثر 41

تشير المقارنات لاختبار (LSD) في الجدول السابق أن الفروق في الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة التي تعزى لمتغير العمر كانت:

- بين الفئة العمرية (35-31) والفئة العمرية (30-25) لصالح الفئة العمرية (35-31).
- بين الفئة العمرية (40-36) والفئة العمرية (30-25) لصالح الفئة العمرية (40-36).
- بين الفئة العمرية (41 فأكثر) والفئة العمرية (30-25) لصالح الفئة العمرية (41 فأكثر).

الجدول رقم (4.21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية للفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30-25	20	52.18	10.81
31-35	25	60.18	8.81
36-40	45	57.21	8.46
41 فأكثر	48	58.30	9.23
المجموع	138	57.40	9.38

ويعزى سبب وجود فروق دالة إحصائية في واقع الميزة التنافسية بسبب العمر، لوجود عدد كبير من العاملين في البنوك المبحوثة في المواقع الإدارية الوسطى والعلية من ذوي الأعمار الكبيرة وخصوصاً منهم في الفئة العمرية (41 عاماً فأكثر) ويليه أصحاب الفئة العمرية من (36-40) فأكثر، والحقيقة أن هاتان الفئتان تشكلان ما نسبته (67.39%) من الأفراد عينة للدراسة، وبناء على هذه النسبة نستطيع القول أن البنوك المبحوثة تهتم بتطوير مواهبها والاحتفاظ بها، وهو ما يبرر الفروق في واقع الميزة التنافسية بسبب العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  نحو واقع الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ومن أجل فحص أثر متغير سنوات الخبرة في واقع الميزة التنافسية لدى المبحوثين، فقد تم استخدام اختبار (One way Analysis of Variance)، كما هو موضح في الجدول (4.25).

الجدول (4.22): نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية بسبب متغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مصدر التباين
.506	.833	73.50	294.023	4	بين المجموعات
		88.20	11730.79	133	داخل المجموعات
		-	12024.81	137	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كون الدالة الإحصائية أكبر من (0.05) والتي بلغت قيمتها (0.506)، وبالتالي فهي ليست دالة إحصائياً، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  نحو واقع الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (4.23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المؤهل العلمي
2.12	56.7	2	دبلوم فأقل
10.40	56.17	92	بكالوريوس
6.34	60.00	44	دراسات عليا

9.38	57.40	138	المجموع
------	-------	-----	---------

ومن أجل فحص أثر متغير المؤهل العلمي في واقع الميزة التنافسية لدى المبحوثين، فقد تم استخدام اختبار (One way Analysis of Variance)، كما هو موضح في الجدول (4.27).

الجدول (4.24): نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مصدر التباين
0.082	2.54	218.22	406.67	2	بين المجموعات
		85.84	11757	135	داخل المجموعات
		-	12164	137	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كون الدالة الإحصائية كانت قيمتها (0.082) وهي أكبر من (0.05)، وبذلك فهي ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في المتوسطات الحسابية الكلية حسب متغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  نحو واقع الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الجدول (4.25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجتمع الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المؤهل العلمي
10.54	56.45	79	رئيس قسم
7.41	58.15	56	مدير دائرة
8.53	66.28	2	نائب مدير عام
-	65.31	1	مدير عام

9.36	57.40	138	المجموع
------	-------	-----	---------

ومن أجل فحص أثر متغير المسمى الوظيفي في واقع الميزة التنافسية لدى الباحثين، فقد تم استخدام اختبار (One way Analysis of Variance) ، كما هو موضح في الجدول (4.29).

الجدول (4.26): نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية تعزى للمسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مصدر التباين
.318	1.184	103.54	310.62	3	بين المجموعات
		87.41	11714.19	134	داخل المجموعات
		-	12024.81	137	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في الميزة التنافسية في البنوك تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كون الدالة الإحصائية كانت قيمتها (0.318) وهي أكبر من (0.05) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.



## الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

### 5.1 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين، ويعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، كما يعرض المقترحات التي أوصت بها الدراسة.

### 5.2 النتائج والاستنتاجات

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من إدارة الموهبة ومستوى عالٍ من الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموهبة بأبعادها (تخطيط، استقطاب، تطوير، واحتفاظ) والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الابتكار، الجودة)، وكان ترتيب قوة العلاقة من الأعلى إلى الأقل كما يلي: 1. تطوير المواهب، 2. تخطيط المواهب، 3. الاحتفاظ بالموهبة، 4. استقطاب المواهب.
- وجود علاقة تأثير كبير لإدارة الموهبة بأبعادها (تخطيط، استقطاب، تطوير، واحتفاظ) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الابتكار، الجودة)، وكان ترتيب تأثير أبعاد إدارة الموهبة على الميزة من حيث القوة من الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً: 1. تطوير المواهب، 2. تخطيط المواهب، 3. الاحتفاظ بالموهبة، 4. استقطاب المواهب.
- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الموهب ككل والميزة التنافسية ككل.
- يظهر من النتائج أن تطوير المواهب يحظى باهتمام البنوك المبحوثة من حيث الأولوية فيما يمثل استقطاب المواهب أولوية أقل لدى البنوك مقارنةً بالمحاور الأخرى للمواهب.
- يتم التعامل في إدارة الموهبة على أن الأفراد الموهوبين هم أحد أصول المنظمة، وبالتالي تسعى البنوك إلى امتلاكهم والاحتفاظ بهم، فهم بحد ذاتهم ميزة تنافسية غير مادية فريدة ورأس مال بشري فكري، لأنهم قادرين على تحقيق أهداف البنك في ظل المنافسة الشرسة.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق نحو واقع الميزة التنافسية بمجالاتها تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

- أظهرت الدراسة وجود فروق نحو واقع الميزة التنافسية بمجالاتها تعزى العمر وذلك يعزى إلى سياسات البنوك المبحوثة في تطوير موظفيها والاحتفاظ بهم.

### 5.3 المقترحات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، سيتم عرض بعض المقترحات والتوصيات للبنوك المبحوثة لتحقيق ميزة تنافسية عالية في ظل إدارة الموهبة، على النحو التالي:

- إيلاء الاهتمام بالموظفين الموهوبين والاستثمار بالموهب كونهم رأس مال فكري، وكونهم ميزة تنافسية، وأحد أهم الأصول للبنك كونهم يحققوا أهداف البنك في تحقيق ميزة تنافسية مميزة.
- الاهتمام بتطوير الموظفين لتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة لانجاز مهامهم ورفع مستوى الميزة التنافسية.
- التقييم المستمر للموظفين الحاليين ومهاراتهم والاعتماد عليها في تحديد الفجوة في احتياجاتها المستقبلية.
- الاهتمام بسياسات الاحتفاظ بالموظفين من خلال بناء نظام تحفيزي تنافسي يعتمد على التقييم الفعلي للموظف ومكافأتهم كرواتب، زيادات سنوية.
- العمل على وضع سياسات استقطاب مناسبة لاستقطاب الموظفين الموهوبين من خارج المؤسسة، ومن أهمها التعاقد مع خبراء في مجال استكشاف وجذب وتوظيف المواهب، والبحث عن أفضل المواهب في السوق والتواصل معها، والترويج للبنك على أنه حاضنة للمواهب في كافة وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام، والاعتماد على الشركاء والزبائن الكبار في استقطاب المواهب، والاعتماد على الموظفين الحاليين في تنسيب المواهب من الخارج.
- الاحتفاظ بالمواهب الموجودة لدى البنوك لملء المواقع الوظيفية الشاغرة في الوقت المناسب من خلال مجمع المواهب الذي يحتفظ به البنك.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد عبد السلام سليم. (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- أحمد علي صالح، و علي موات السوداني. (2010). إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية. مجلة معهد الإدارة العامة.
- أكرم الغزاوي. (2010). التربية الخاصة لغير الاختصاص. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الاقتصادي. (9 2, 2016). ما هي البنوك العاملة في فلسطين؟ تاريخ الاسترداد 16 12, 2018، من الاقتصادي:  
[http://www.aliqtisadi.ps/ar\\_page.php?id=b579d6y11893206Yb579d6](http://www.aliqtisadi.ps/ar_page.php?id=b579d6y11893206Yb579d6)
- أطاف أحمد محمد توفيق الأشول. (2013). المشكلات التي يعاني منها الطلاب الموهوبون والمتفوقون في مدرسة الميثاق. المجلة العربية لتطوير التفوق، 4(6)، 109-136.
- أنس عباس. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أنيس أحمد عبدالله. (2016). إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- بوبعة عبدالوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس). الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة): جامعة منتوري قسنطينة.
- تيسير صبحي، و يوسف قطامي. (1992). مقدمة في الموهبة والابداع. بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

- حامد كاظم متعب، و ستار كاظم حاجم. (2013). كدور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(2).
- زكية مقري، و نعيمة يحيى. (2014). أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي. *مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، 7(13)، 170-195.
- سرمد حمزة الشمري، و آلاء عبد الكريم غالب. (2015). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات. *مجلة المنصور* (23)، 27-47.
- سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، و علي رزاق جواد العابدي. (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(9)، 91-105.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2018). *حقائق وأرقام الربع الثاني 2018*. تاريخ الاسترداد 19 12، 2018، من سلطة النقد الفلسطينية:  
<http://pma.ps/Portals/1/Users/002/02/2/About%20PMA/Fact%20Sheet/Fact%20Sheet%202018%20ar.pdf>
- سلطة النقد الفلسطينية. (2018). *حول سلطة النقد الفلسطينية*. تاريخ الاسترداد 20 12، 2018، من سلطة النقد الفلسطينية:  
<http://www.pma.ps/Default.aspx?tabid=322&language=ar-EG>
- صالح علي الجراح، و جمال داود أبو دولة. (2015). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 283-315.
- صيام، ع (2013): واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- طاهر محسن الغالبي، و نعمة منصور الخفاجي. (2010). *نظرية المنظمة مدخل العمليات*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2009). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار 2)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- غني دحام الزبيدي، و حسين وليد حسين. (2013). *استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي (المجلد 13)*. بغداد: مجلة كلية التراث الجامعة.
- غني دحام تناي الزبيدي، و حسين وليد حسين. (2013). *استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي*. مجلة كلية التراث الجامعة (13)، 78-131.
- فايز سويلم الجهني. (2010). *مناهج وبرامج الموهوبين - تخطيطها - تنفيذها - تقويمها*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فتحي جروان. (2008). *أساليب الكشف عن الموهوبين*. تأليف الموهبة والتفوق والإبداع. عمان،: دار الفكر.
- فيليب سادلر. (2008). *الإدارة الاستراتيجية*. (علا أحمد صلاح، المترجمون) القاهرة، مصر.
- ليلي الصاعدي. (2007). *(التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ماهر صالح. (٢٠٠٦). *مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار المشرق الثقافي.
- محمد البواليز، و خليل المعاينة. (2004). *الموهبة والتفوق*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- محمد النوي محمد علي. (2010). مقاييس تقدير المهوية لدى طلاب الجامعة الموهوبين. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد فوزي العنوم. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- محمد قطناني، و هشام مريزق. (2010). تربية الموهوبين وتنميتهم. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مصرف الصفا. (2018). نبذة عن المصرف. تاريخ الاسترداد 20 12, 2018، من مصرف الصفا: <https://www.safabank.ps/ar/page/brief>
- مصطفى أبو بكر. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- منير البعلبكي. (2000). قاموس المورد عربي انجليزي (الإصدار 34). بيروت: دار العلم للملايين بيروت.
- ناجي معلا. (2008). إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- ناديا هاييل السرور. (2002). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- نسيم الصمادي. (2008). إدارة المواهب. مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال (363).
- نعمة عباس الخفاجي. (2005). مواهب العقل الأسطوري منبع إستراتيجية المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس. عمان.
- نور اسماعيل، و سامر عياصرة. (2012). سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم. المجلة العربية لتطوير التفوق، 3(4).

- هاشم فوزي العبادي. (2011). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 7 (20).
- يحيى ملحم. (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر. صيدا: المركز اللبناني للبحوث و التوثيق و الاعلام.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Alma'aitah, M. A., Aljamal, W. H., & Al-Shalabi, F. S. (2013). Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration. *International Journal of Computer Applications*, 66(11), 19-27.
- Abou-Moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5), 1-9.
- Addae-Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1293-1305.
- Alghamdi, A. A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*, 4(4), 141-160.
- Almaaitah, M. F., Harada, Y., & Bin Sakdan, M. F. (2015). Core Principles for Talent Management System and its Impact on Competitive Advantage "Applied Study Cellular Communications Companies in Jordan". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(6), 298-310.
- AlMannai, A. W., Arbab, A. M., & Darwish, S. (2017). THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT STRATEGIES ON ENHANCEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN BAHRAIN POST. *International Journal Of Core Engineering & Management*, 4(6), 1-17.

- Al-Najjar, F. J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 114-125.
- Anand, P. (2011). Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel. *Strategic HR Review*, 10(6), 25-30.
- Anupam, R., & Upasna, J. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20-28.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13 ed.). Kogan Page Limited.
- Baroto, M. B., Abdullah, M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133.
- Brandemuehl, J. (2009). Talent Reviews and Succession Planning Matter More During Tough Economic Times. *T+D*, 63(3), 16-19.
- Calo, T. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Cappelli, P. (2008a). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2008b). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74-81.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cheese, P. (2010). Talent Management for a New Era: What we Have Learned from the Recession and What we Need to Focus on Next. *Human Resource Management International Digest*, 18(3), 3-5.
- Chen, Y., Hsu, J., Huang, M., & Yang, P. (2013). Contingent Expatriate Training Strategies with Examples of Taiwan MNEs. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*(4), 1-14.



- Chris Ashton & Lynne Morton .(2005) . و ،Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management .*Strategic Human Resource Review*.31-28 ،(5)4 ،
- Clake, R., & Winkler, V. (2006). *Change Agenda: Reflections on Talent Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing Talent as if Your Business Depended on It. *Harvard Business Review*(83), 62-70.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Diab, S. M. (2014). Using the Competitive Dimensions to achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 138.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal (ESJ)*, 9(34), 258-281.
- Dostie, B. (2014). *Innovation, Productivity, and Training*. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Economou, V. P., & Chatzikonstantinou, P. G. (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM. *European Research Studies*, 12(3), 83-100.
- Fitzgerald, M. (2014). Talent and Talent Management Insights: Insight 1. Defining Talent and Talent Management. *NHS Leadership Academy*, 1-22.
- Freedman, E. (2009). Optimizing Workforce Planning Processes. *People and Strategy*, 32(3), 9-10.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2010). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.

- Gitonga, A. G., Kilika, J. M., & Obere, E. (2016). Generation Y Talent Management Strategy and Competitive Advantage: Case of Commercial Banks in Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 10-18.
- Guercia, M., & Solari, L. (2012). Talent Management Practices in Italy: Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25–41.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority. *McKinsey Quarterly*, 44-49.
- Guthridge, M., McPherson, J. R., & Wolf, W. J. (2009). Upgrading Talent. *The McKinsey Quarterly*(1), 59-65.
- Harttig, M. M. (2010). Global Workforce Planning. *Benefits and Compensation International*, 40(1), 17-22.
- Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A Talent Development Framework: Tackling the Puzzle. *Development and Learning in Organizations*, 24(1), 13-16.
- Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005). Using Branding to Attract Talent. *The McKinsey Quarterly*, 12-14.
- Hills, A. (2009). Succession planning — or Smart Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3-8.
- Hor, F. C., Huang, L. C., Shih, H. S., Lee, Y. H., & Stanley Lee, E. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers & Mathematics with Applications*, 60(3), 528-540.
- Horvathova , P. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. *3rd Conference on Information and Financial Engineering*. 12, p. 52. Shanghai: IACSIT Press.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.

- Janakova, H., & Zatrochova, m. (2015). Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension. *European Scientific Journal*(1), 91-99.
- Kaplow, L. (2015). Market Definition, Market Power. *International Journal of Industrial Organization*(43), 1-29.
- Kiessling, T., & Harvey, M. (2006). The human resource management issues during an acquisition: The target firms top management team and key managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1307-1320.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27-47.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lakshman, C. (2008). Attributional theory of leadership: A model of functional attributions and behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 317-339.
- Lawler, E. I. (2008). *Talent: Making People your Competitive Advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. *Journal of World Business*, 36(4), 381-402.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- McDonnell, A., Gunnlgle, P., & Lavelle, J. (2010). Organizational learning in multinational companies: Explaining inter organization variation. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 23-43.
- McKinsey & Co. (2008, February). A healthier health care system for the United Kingdom. *The McKinsey Quarterly*, pp. 1-5.

- Michael Armstrong .(2009) .*Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* .(الإصدار 4) London ،Great Britain: Kogan Page.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 184-197.
- Nudd, T. (2011, November 28). Ad of the Day: Patagonia. *Adweek*.
- Nudd, T. (2013, June 10). “Inside Oreo’s Adorable Triple Play for Father’s Day. *Adweek*.
- Osinga, S. (2009). *Talent Management & Oracle HCM*. HCM 3 Group.
- P Caligiuri و I Tarique .(2009) .Predicting Effectiveness in Global Leadership Activities .*Journal of World Business*.342-330 ،(3)44 ‘
- Peter, P. W., Namusonge, M., Waema, C., & Ngonzo, C. (2014). Competitive Strategies’ Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(5), 149-153.
- Pontiggia, A. (2009). *Talent Management and HRM Policies*. Society for Human Resource Management. Retrieved from <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/0606rquartpdf.pdf>
- Poorhosseinzadeh , M., & Subramaniam, I. D. (2013). Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330-338.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). TALENT MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208-214.
- Rachel , D. L., Pavithra , N. R., & Imran, S. M. (2016). Impact of Talent Management on Organisation Culture. *The International Journal Of Business & Management*, 4(2), 98-102.
- Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*(37), 203-207.

- Raybould, J., & Sheedy, V. (2005). Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes? *Industrial and Commercial Training*, 37(5), 259-263.
- Renzulli, J. S., & Reis, S. M. (1997). *The Schoolwide Enrichment Model: A How-To Guide for Educational Excellence* (Second ed.). Mansfield, England: Creative Learning Press Inc.
- Robak, J. C. (2007). Employer of Choice: Attracting High performance Talent. *Journal: American Water Works Association*, 99(8), 22-28.
- Sachitra, V., Chong, S. C., & Khin, A. A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 12(2), 1-15.
- SAGE Publications .(2009) .*Encyclopedia of Giftedness, Creativity, and Talent* .(المجلد 1) Kerr Barbra (المحرر) Los Angles: SAGE Publications.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 501-521.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*. Wiley.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You Can Take it With You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109-125.
- Štefko, R., & Sojka, L. (2014). Position of Talent Management in Context of Organizational Functions. *European Scientific Journal*, 1, 346-356.
- Stewart, J. (2008). Developing skills through talent management. *SSDA Catalyst*, 6, 1-14.
- Tajadin, M., & Moali, M. (2006). Why Talent Management? *Tadbir Journal*(191), 19-62.
- Tannenbaum, A. J. (1983). *Gifted children: psychological and educational perspectives*. New York: Macmillan Publishing Company.

- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799–1815.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of world business*, 45(2), 105-196.
- Terman, L. M. (1916). *The Measurement Of Intelligence*. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- The Economist. (2006). *The CEO’s role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. London: The Economist Intelligence Unit.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). *What is Talent, Executive White Paper Series*. Retrieved April 5, 2018, from Michigan Ross | University of Michigan's Ross School of Business: [https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich\\_wp\\_what\\_is\\_talent.pdf](https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf)
- United Nations. (2008). *UN Data*. Retrieved from United Nations Statistics Division - UNDS: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/>
- V M Naliaka و ،G S Namusonge .(2015) .Role of Inventory Management on Competitive Advantage Among Manufacturing Firms n Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited .*International Journal of Academic Research in Business and Social Science*.104-87 ،(5)5 ،
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Wayne, J. H., & Casper, W. J. (2012). Why Does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, 51(1), 121-142.

- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675-687.

## فهرس الملاحق

ملحق (3.1): أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة

م.	الإسم	الجامعة/ المؤسسة	الوظيفة
1.	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس	أستاذ مساعد
2.	د. محمد عوض	جامعة القدس	أستاذ مساعد
3.	د. عودة مشاركة	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
4.	د. شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
5.	د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك
6.	د. حمزة الحوامدة	جامعة جرش، الأردن	عميد كلية التجارة والاقتصاد
7.	أ.د. محمد البطاينة	جامعة جرش، الأردن	أستاذ
8.	د. محمد الزعبي	جامعة جرش، الأردن	أستاذ مشارك
9.	ليث القيهوي	جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن	أستاذ مساعد
10.	جهاد شجاعية	المبادرة الفلسطينية لدعم الطلاب، اسناد	محلل احصائي



ملحق (3.2): أداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة

نظر الموظفين لعام 2018م"

كمطلب لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أمل منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة موضوعية ومثالية لكل فقرة من الفقرات، ووضع إشارة (✓) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم الشخصي، وتعبير عن الواقع الذي تعملون به. علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث إن استكمال الإجابة على كافة فقرات الاستبانة والدقة في الإجابة ينعكسان على صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكراً حسن التعاون والإهتمام

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة/ أسماء أحمد مصلح

رقم الاستبانة: .....

اسم البنك: .....

### القسم الأول: البيانات الشخصية

آمل إختيار الإجابة الصحيحة بوضع إشارة (✓) في المربع المرادف للإجابة:

العمر				
<input type="checkbox"/> أقل من 25	<input type="checkbox"/> 25 إلى 30	<input type="checkbox"/> 31 إلى 35	<input type="checkbox"/> 36 إلى 40	<input type="checkbox"/> 41 فأكثر
الجنس				
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى			
المؤهل الأكاديمي				
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا		
المسمى الوظيفي				
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> نائب مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير عام	
عدد سنوات الخبرة العملية				
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 إلى 10	<input type="checkbox"/> 11 إلى 15	<input type="checkbox"/> 16 إلى 20	<input type="checkbox"/> 21 فأكثر

## إدارة الموهبة والميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لقياس مدى تحقق كل فقرة، وأمام كل فقرة (5) درجات للإجابة. أمل الإجابة عن جميع الأسئلة التالية وذلك بوضع دائرة (✓) حول رمز الإجابة التي تتفق معها على أن يتم اختيار إجابة واحدة فقط:

الرقم	الفقرة	معارض جداً 1	معارض 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق جداً 5
<b>القسم الثاني: إدارة الموهبة</b>						
<b>المحور الأول: تخطيط المواهب</b>						
1	تقوم الشركة بالتنبؤ باحتجتها من المواهب بناءً على المستجدات والتطورات التكنولوجية الحديثة.	1	2	3	4	5
2	تدرك الشركة الكفاءات البشرية التي تمتلكها.	1	2	3	4	5
3	تدرك الشركة احتياجاتها المستقبلية المتعلقة بالمعرفة.	1	2	3	4	5
4	تقوم الشركة بعمل دراسات تحليل الفجوات لتحديد احتياجاتها من المواهب.	1	2	3	4	5
5	تستخدم الشركة أساليب كمية ونوعية للتنبؤ في تحديد احتياجاتها من المواهب.	1	2	3	4	5
<b>المحور الثاني: استقطاب المواهب</b>						
6	تمتلك الشركة كادراً متخصصاً في اكتشاف وجذب المواهب.	1	2	3	4	5
7	تعمل الشركة بفعالية للبحث عن المواهب واستقطابها من مصادر خارجية.	1	2	3	4	5
8	تبحث الشركة عن المواهب من المصادر الداخلية قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية.	1	2	3	4	5
9	تعتمد الشركة على خطط واضحة ومدروسة لجذب الموهوبين للانضمام إليها.	1	2	3	4	5
10	تعتمد الشركة أساليب حديثة ومتعددة للبحث عن الموهوبين.	1	2	3	4	5

المحور الثالث: تطوير المواهب						
5	4	3	2	1	تقوم الشركة بتقييم أداء للعاملين فيها بشكل دوري ومستمر لتطوير مواهبها.	11
5	4	3	2	1	لدى الشركة برامج فعالة لتطوير موظفيها وخصوصاً الموهوبين منهم.	12
5	4	3	2	1	تسعى الشركة باستمرار لتطوير معارف وخبرات موظفيها من خلال البرامج التدريبية والمؤتمرات.	13
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على خلق بيئة إيجابية لتبادل الخبرات والمعرفة.	14
5	4	3	2	1	تقوم الشركة باثراء الخبرات والمعرفة للموظفين من خلال التدوير الوظيفي.	15
المحور الرابع: الإحتفاظ بالمواهب						
5	4	3	2	1	تقدم الشركة رواتب وحوافز تتناسب مع كفاءات الموظفين.	16
5	4	3	2	1	تسعى الشركة إلى إدامة الإستقرار الوظيفي.	17
5	4	3	2	1	تقدر الشركة موظفيها وتعبر جداً عن احترامها لهم بصورة علنية.	18
5	4	3	2	1	تعتبر الشركة موظفيها شركاء في نجاحها وليسوا مجرد عاملين فيها.	19
5	4	3	2	1	تكافئ الشركة موظفيها المتميزين باستمرار.	20
5	4	3	2	1	تشجع سياسات الشركة النمو الوظيفي وفرص التطور.	21
القسم الثالث: الميزة التنافسية						
المحور الأول: التكلفة						
5	4	3	2	1	تبحث الشركة دائماً عن طرق لتقديم خدماتها بسعر أقل.	22
5	4	3	2	1	تقدم الشركة خدماتها أو بعضها بأسعار أقل من منافسيها.	23
5	4	3	2	1	تستخدم الشركة مواردها المتاحة على الوجه الأمثل.	24
5	4	3	2	1	تقدم الشركة عروضاً وخصومات لزيائنها بشكل	25

					مستمر .	
5	4	3	2	1	الشركة قادرة على تخفيض مصاريفها التشغيلية.	26
<b>المحور الثاني: الإبتكار</b>						
5	4	3	2	1	تشجع الشركة موظفيها على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لإنجاز مهامهم الوظيفية.	27
5	4	3	2	1	تشجع الشركة موظفيها على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم.	28
5	4	3	2	1	تشجع الشركة ثقافة الإبتكار.	29
5	4	3	2	1	تقدم الشركة خدماتها الجديدة بطريقة سريعة.	30
5	4	3	2	1	تتفوق الشركة على منافسيها في تطوير خدمات جديدة.	31
5	4	3	2	1	غالبية الأفكار الجديدة والابتكارات تأتي من داخل الشركة وليس من مصادر خارجية.	32
<b>المحور الثالث: الجودة</b>						
5	4	3	2	1	تعمل الشركة على تحسين جودة لعملائها بشكل مستمر.	33
5	4	3	2	1	تقدم الشركة الخدمات بطريقة فريدة ومتميزة من حيث الجودة.	34
5	4	3	2	1	لدى الشركة مزيج متنوع من الخدمات يلئم جميع العملاء.	35
5	4	3	2	1	تقدم الشركة خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء وتلبي توقعاتهم.	36
5	4	3	2	1	الشركة على استعداد دائم لتقديم المساعدة لعملائها.	37

المصدر: (Al-Hadid، 2012) وقد تم تعديلها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وبما رآه المحكمون من تعديلات

نشكر لكم تعاونكم وإجابتم على هذه الاستبانة،،

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	هيكلية الدراسة	7
2.1	السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها	15
2.2	أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة	60
3.1	محاور أداة الدراسة	64
3.2	مقياس ليكرت الخماسي	65
3.3	المقاييس الإحصائية وكيفية حسابها في أداة الدراسة	65
3.4	مقاييس تحديد الاتجاه العام للمحاور والفقرات وكيفية احتسابها في أداة الدراسة	66
3.5	درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة	67
3.6	درجة الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	68
3.7	مجتمع وعينة الدراسة	70
3.8	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	71
3.9	توزيع أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية	72
3.10	توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	72
3.11	توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي	73
3.12	توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة العملية	73
4.1	التصنيف لتحليل وتفسير النتائج	75
4.2	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور إدارة الموهبة	76
4.3	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط الموهبة	78
4.4	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب	81

84	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات تطوير المواهب	4.5
87	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتفاظ بالمواهب	4.6
90	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور الميزة التنافسية	4.7
92	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التكلفة	4.8
93	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الابتكار	4.9
95	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الجودة	4.10
97	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية	4.11
98	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور تخطيط الموهبة والميزة التنافسية	4.12
99	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور استقطاب الموهبة والميزة التنافسية	4.13
100	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور تطوير الموهبة والميزة التنافسية	4.14
101	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور الإحتفاظ بالموهبة والميزة التنافسية	4.15
103	معامل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين متغير إدارة الموهبة بأبعادها والميزة التنافسية	4.16
103	المعاملات (Coefficients)	4.17
106	نتائج اختبارات للعينات المستقلة للفروق في الميزة التنافسية بسبب متغير الجنس	4.18
106	نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية بسبب متغير العمر	4.19
107	نتائج اختبار (LSD) لمقارنات الفروق في الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر	4.20
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية للفئة العمرية	4.21
108	نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية بسبب متغير سنوات الخبرة	4.22

109	4.23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
109	4.24	نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي
110	4.25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجتمع الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي
110	4.26	نتائج اختبار (One Way ANOVA) للفروق في الميزة التنافسية تعزى للمسمى الوظيفي



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	..... مفهوم سلوك الموهوب	2.1
25	..... خط إمداد إدارة الموهبة	2.2
31	..... تقسيم المواهب داخل المنظمة	2.3
37	..... عملية إدارة الموهبة	2.4
40	..... تصنيف المواهب داخل المنظمة	2.5
63	..... مخطط إجراءات الدراسة	3.1
70	..... نموذج متغيرات الدراسة	3.2

## فهرس المحتويات

الإقرار.....	أ
الشكر والعرفان.....	ب
مصطلحات الدراسة.....	ج
الملخص باللغة العربية.....	هـ
ABSTRACT.....	و
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 مقدمة.....	1
1.2 مشكلة الدراسة.....	2
1.3 مبررات الدراسة.....	3
1.4 أهمية الدراسة.....	4
1.5 أهداف الدراسة.....	4
1.6 أسئلة الدراسة.....	5
1.7 فرضيات الدراسة.....	5
1.8 هيكلية الدراسة.....	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	8
2.1 الإطار النظري للدراسة.....	8
2.1.1. المبحث الأول: الموهبة والموهوبون.....	8
1. الموهبة لغة.....	8
2. الموهبة اصطلاحاً.....	9
3. تصنيفات (أنواع) المواهب.....	13
4. أدوات الكشف عن الموهوبين.....	14
5. خصائص الموهوبين.....	15
6. العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالموهوبين والمبدعين.....	16
2.1.2. المبحث الثاني: ماهية إدارة الموهبة.....	18
1. مقدمة.....	18
2. العوامل التي أدت لظهور مصطلح إدارة الموهبة.....	19
3. تعريف مصطلح إدارة الموهبة.....	21
4. الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة.....	23

25	5. عملية إدارة الموهبة (أبعادها).....
37	6. أهمية إدارة الموهبة في منظمات الأعمال.....
39	7. تصنيف المواهب داخل المنظمة.....
41	2.1.3. المبحث الثالث: الميزة التنافسية Competitive Advantage.....
41	1. المقدمة.....
42	2. مفهوم الميزة التنافسية.....
43	3. خصائص الميزة التنافسية.....
44	4. أبعاد الميزة التنافسية.....
48	5. الاستراتيجيات التنافسية.....
50	2.1.4. المبحث الرابع: القطاع المصرفي في فلسطين.....
53	2.2 الدراسات السابقة.....
59	2.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....
62	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
62	3.1 مقدمة.....
62	3.2 منهجية الدراسة.....
62	3.3 الطريقة والإجراءات.....
63	3.4 تصميم أداة الدراسة.....
63	3.4.1 أداة الدراسة.....
66	3.4.2 صدق أداة الدراسة.....
68	3.4.3 ثبات أداة الدراسة.....
69	3.5 حدود الدراسة.....
69	3.6 محددات الدراسة.....
69	3.7 متغيرات الدراسة ومخطط الدراسة.....
70	3.8 مجتمع الدراسة.....
71	3.9 عينة الدراسة.....
71	3.10 خصائص عينة الدراسة.....
74	3.11 المعالجة الإحصائية.....
75	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
75	4.1 مقدمة.....
75	4.2 نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

76	4.3.1. تحليل فقرات القسم الثاني: إدارة الموهبة.....
78	4.3.1.1. تحليل فقرات المحور الأول من محاور إدارة الموهبة تخطيط المواهب .....
80	4.3.1.2. تحليل فقرات المحور الثاني من محاور إدارة الموهبة استقطاب المواهب .....
83	4.3.1.3. تحليل فقرات المحور الثالث من محاور إدارة الموهبة تطوير المواهب .....
86	4.3.1.4. تحليل فقرات المحور الرابع من محاور إدارة الموهبة الاحتفاظ بالمواهب .....
89	4.3.2. تحليل فقرات القسم الثالث: الميزة التنافسية (التكلفة، الإبتكار، والجودة):.....
91	4.3.2.1. تحليل فقرات المحور الأول "التكلفة" من محاور الميزة التنافسية.....
93	4.3.2.2. تحليل فقرات المحور الثاني "الابتكار" من محاور الميزة التنافسية .....
95	4.3.2.3. تحليل فقرات المحور الثالث "الجودة" من محاور الميزة التنافسية.....
96	4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
111	الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات .....
113	قائمة المراجع.....
126	فهرس الملاحق.....
126	ملحق (3.1): أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.....
127	ملحق (3.2): أداة الدراسة (الاستبانة).....
132	فهرس الجداول.....
135	فهرس الأشكال .....
136	فهرس المحتويات .....