



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الاول

مارس ٢٠٢٢



جامعة طنطا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي

(دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص (إدارة الموارد البشرية)

إعداد الباحثة

نيفين حسني علي محمود الجندي

إشراف

أ.د/ طارق رضوان محمد رضوان

أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة طنطا

أ.د/ عادل عبد المنعم المسدي

أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة طنطا

٢٠٢٢ م – ١٤٤٣ هـ .

مستخلص الدراسة:

إستهدفت هذه الدراسة قياس أثر إدارة المواهب فى أبعاد التميز التنظيمى، وذلك بالتطبيق على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية، وقد إختبرت الدراسة تأثير إدارة المواهب وأبعادها (إستقطاب المواهب، إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، نشر المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) فى أبعاد التميز التنظيمى والتي تمثلت فى (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمى).

وقد تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين فى المستويات الإدارية بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية وطبقت الدراسة على عينة قدرها (٢٨٦) مفردة، وبلغت عدد الإستثمارات المستوفاة (٢٧١) إستثماراً بنسبة (٩٤.٧٦%) وتم إستبعاد عدد (١٥) إستثماراً إستقصاء لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائى.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمى وكان أكثر أبعاد إدارة المواهب إرتباطاً بالتميز التنظيمى هو بُعد تدريب وتطوير المواهب، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى التميز التنظيمى وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بُعد إستقطاب المواهب.

Abstract:

This study aims to measure the impact of talent management on the dimensions of organizational excellence, by applying it to employees in the main branches of commercial banks in Alexandria Governorate. Organizational excellence represented in (leadership excellence, strategy distinction, subordinates distinction, operations distinction, organizational culture distinction, organizational structure distinction).

The research population was represented by all employees at the administrative levels in the main branches of commercial banks in Alexandria Governorate. The study was applied to a sample of (286) individuals, and the number of completed forms amounted to (271) forms, at a rate of (94.76%), and (15) survey forms were excluded because they were not suitable for analysis. statistician.

The study concluded that there is a positive, significant correlation between the dimensions of talent management and organizational excellence, and the dimensions of talent management most related to organizational excellence are training and development of talents, and the study revealed a positive moral effect of the dimensions of talent management in organizational excellence, and the most influential dimensions were the dimension of attracting talent.

مقدمة:

لقد أسهمت التطورات والتغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال على مختلف المستويات المحلية والعالمية، وما ترتب عليها من تأثيرات على قطاعات الأعمال المختلفة خاصة قطاع البنوك إلى زيادة حدة المنافسة بينهم في كافة الأصعدة، إلا أن هذه المنافسة لم تقتصر فقط على ما تقدمه البنوك من خدمات ومنتجات مصرفية؛ بل أصبحت تتخطى ذلك إلى محاولة تلك البنوك في إمتلاك موارد بشرية متميزة وموهوبة ذات قدرات عالية ومهارات فائقة، بإعتبارها المورد القادر على تحقيق التميز في تقديم تلك الخدمات، والمنتجات المصرفية؛ بما يتلائم مع حاجات ورغبات العملاء المتعددة والمتغيرة.

وتعد إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة نسبياً حيث أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسى للمنظمات الحديثة حتى تتمكن من الإستمرار والنمو والتقدم لذلك يعتبر الإستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسى لضمان الإستثمار الصحيح للمواهب التى أصبحت مورداً هاماً لتحقيق التميز.

وقد تعاضم الإهتمام بالتميز التنظيمى نتيجة عملية التطور الإقتصادى بتركيز الدراسات على تحليل سلوك الأفراد فى المنظمات والإستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً إعادة تصميم العمل لتحقيق الإستفادة المثلى من قدرات وإمكانيات العاملين للوصول إلى أعلى درجة من التميز التنظيمى مما يؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة.

وإستكمالاً لتلك الجهود يسعى البحث الحالى إلى التعرف على واقع إدارة المواهب بأبعادها الخمسة (إستقطاب الموهبة، إختيار الموهبة، تدريب وتطوير المواهب، نشر المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) وأثره فى التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية.

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

في ظل التغيرات الإقتصادية المستمرة، والتي ينتج عنها إرتفاع حدة المنافسة بين المنظمات بشكل عام وتحديداً قطاع البنوك الأمر الذى يتطلب منهم ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة مثل إدارة المواهب حيث يُعد الإستثمار فى المواهب من خلال إمتلاك موظفين موهوبين ذو قدرات ومهارات مرتفعة لديهم القدرة على تحويل تلك التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات فى البيئة الإقتصادية إلى فرص حقيقية يمكن الإستفادة منها فى تحقيق التميز .

فى حدود علم الباحثة يتضح إفتقار معظم البنوك لمفهوم إدارة المواهب نتيجة إجراء دراسة الإستطلاعية* تضمنت عدة مقابلات شخصية مع عدد من العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية (مديرين، رؤساء أقسام، مصرفيون)، وقد تبين وجود عدة مشكلات تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلى:

*أجريت الدراسة الإستطلاعية على عدد من العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية وعددهم (٢٥) مفردة، وذلك خلال الفترة من ٢٦/٨/٢٠١٨ إلى ٦/٩/٢٠١٨ عن طريق المقابلات الشخصية.

أ- مظاهر المشكلة الخاصة بإدارة المواهب:

- عدم الإدراك الكافى للعاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية لمفهوم وأبعاد إدارة المواهب.
- ضعف الآليات التى تستخدمها الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية فى إكتشاف وإستقطاب المواهب الجدد.
- توحيد البرامج التدريبية المقدمة للعاملين فى كل قسم دون وجود برامج تدريبية مميزة للعاملين ذو قدرات و مهارات أعلى.

- شعور بعض العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية بإمتلاكهم لقدرات ومهارات مرتفعة لا تتناسب مع الوظيفة الحالية لهم.
- شعور بعض العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية بأن العائد الذين يحصلون عليه لا يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم والدور الذى يقومون به مما يؤدي إلى ضعف قدرة بعض البنوك فى الإحتفاظ بتلك المواهب.

ب- مظاهر المشكلة الخاصة بالتميز التنظيمى:

- عدم الإدراك الكافى للعاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية لمفهوم وأبعاد التميز التنظيمى.
- أغلب القادة ليس لديهم المهارات التى تؤهلهم لشغل تلك الوظائف القيادية وبالتالي تفنقر إلى تحقيق التميز التنظيمى.
- إفتقار الآليات التى تحقق إستراتيجية التميز.
- تباطؤ الأداء الناتج عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية الموجودة فى الهيكل التنظيمى لدى بعض البنوك.
- وجود العديد من الصراعات الوظيفية بين العاملين بشكل يترتب عليه عرقلة نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها وتميزها.
- تعاني بعض البنوك من زيادة صفوف الإنتظار عند تقديم الخدمة وذلك بسبب تقادم النظام المُستخدم فى إنجاز العمل أو قد يكون بسبب تباطؤ الموظفين فى أداء العمل أو كلاهما معاً.

وفى ضوء تلك المظاهر تتجسد مشكلة البحث فى الإجابة على التساؤل الآتى: إلى أى مدى تؤثر إدارة المواهب فى التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية؟

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة التعرف على أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال الأهداف
الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى إدارة المواهب لدى العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية.
- التعرف على مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية.
- الكشف عن العلاقات الإرتباطية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
- تحديد أثر أبعاد إدارة المواهب في كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب في كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- تحديد درجة تأثير إدارة المواهب في التميز التنظيمي.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج التي توضح للإدارة العليا بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية أهمية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

تكمن أهمية هذا البحث في سعيه للكشف عن أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي من خلال المساهمة في وضع آليات يمكن من خلالها إستقطاب المواهب الجديدة ومساعدة إدارة البنوك في تحديد كيفية نشر المواهب داخل البنك بصورة تساهم في تحقيق التميز التنظيمي، وأيضاً إمداد المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة بنتائج عملية تساعدهم على الإلمام

بالمغيرات ذات التأثير المعنوى على التميز التنظيمى، ومن ثم يمكن إعادة صياغة سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية بما يحقق التميز التنظيمى لتلك البنوك.

رابعاً: الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث فى ثلاث مجموعات رئيسية وهى:

المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين إدارة المواهب وبعض المتغيرات الأخرى:

١. دراسة (مرسى، ٢٠١٣)

حاولت هذه الدراسة بشكل عام إلى توضيح تأثير إدارة المواهب فى إندماج العاملين بشقيه الوظيفى والتنظيمى وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل و الأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا وبلغت عينة الدراسة (٢٢٥) من الأطباء العاملين بجامعة الزقازيق ومن أهم النتائج التى تم الوصول إليها إدارة المواهب تؤثر فى الإندماج الوظيفى للعاملين فى المستشفى محل الدراسة، كما أن متغير التوازن بين العمل و الأسرة يتوسط هذه العلاقة بين إدارة المواهب وإندماج العاملين بشقيه الوظيفى والتنظيمى.

٢. دراسة (الحرش، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر إدارة المواهب على أداء الشركات الصناعية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية السورية الموجوده بدمشق وبلغ عدد العينة (٢٢٨) مفردة من الإداريين والموظفين (مدير الشركة ، مساعد المدير، رئيس القسم ، موظف) فى الشركات الصناعية السورية وتمثلت أهم نتائج الدراسة فى وجود أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأدارء الغير مالى للشركات الصناعية محل الدراسة.

٣. دراسة (أبو زعرور، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب وأبعادها (إستقطاب المواهب، تقييم أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب والإحتفاظ بالأفراد الموهوبين) على التخطيط الإستراتيجي وأبعادها (الرؤية، الرسالة، التحليل البيئي، الأهداف و الإستراتيجيات) فى المستشفيات التابعة لمدينة الحسين الطبية بدولة الأردن وتمثلت عينة الدراسة والبالغ عددها (٩٦) فرد من المديرين ورؤساء الشعب ومسؤولى الأقسام وكانت من نتيجة الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بممارستها على التخطيط الإستراتيجي.

٤. دراسة (مناع، ٢٠١٧)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب وممارستها (الإستقطاب، الإختيار، والتطوير) على ربحية المنظمات التى تعمل فى قطاع الغزل والنسيج فى مصر والبالغ عددها (٢٣) شركة وجمعت البيانات اللازمة لها من عينه بلغت (٤٢٩) فرد من الإدارة العليا والوسطى ومن أهم النتائج التى تم الوصول إليها هو وجود تدنى فى ممارسات إدارة المواهب وربحية المنظمات محل الدراسة، ووجود أثر معنوى لممارسات إدارة المواهب على ربحية المنظمات.

المجموعة الثانية: الدراسات التى تناولت العلاقة بين التميز التنظيمى وبعض المتغيرات الأخرى:

١. دراسة (رضوان، ٢٠١٤)

إستهدفت هذه الدراسة تحديد أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة فى المسئولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) على التميز التنظيمى بقطاع الإتصالات فى مصر، وتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة فى شركات

الإتصالات فى مصر، وبلغت عينة الدراسة (٢٦٤) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية فى التميز التنظيمى، كما أظهرت النتائج أن أكثر محدّدات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً فى التميز التنظيمى هى وضوح الرؤية؛ ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم إختيار الأهداف الإستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً الشراكة فى المسئولية.

٢. دراسة (العنقرى، ٢٠١٤)

يسعى هذا البحث إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها فى تحقيق التميز التنظيمى من وجهة نظر العاملين فى المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك تم إختيار العينة والتي بلغ عددها (٣١٨) مفردة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية فى تحقيق التميز التنظيمى فى المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، كما جاء المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الخصائص الإدارية، الخصائص الشخصية، والخصائص المتعلقة بالعلاقات الإنسانية) وكذلك المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمى (تميز الهيكل التنظيمى، تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية) بدرجة مرتفعة فى المحافظات محل الدراسة.

٣. دراسة (Boussalem, 2015)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمى فى شركات الإتصالات الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة وهم (معنى العمل، كفاءة العمل، إستقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ عددها (٣٥٢) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إحصائية بين بُعدى (معنى العمل، كفاءة العمل)

والتميز التنظيمي، بينما لا يوجد علاقة إحصائية بين بُعدى (إستقلالية العمل، تطوير العمل) والتميز التنظيمي.

٤. دراسة (المصري، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة فى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى من وجهه نظر المستويات الإشرافية بالشق المدنى لوزارة الداخلية والأمن الوطنى فى غزة وتتمثل عناصر التميز التنظيمى من (القيادة، السياسات والإجراءات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، والعمليات) وتكون مجتمع الدراسة من (٢٢٨) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر التميز المؤسسى بالشق المدنى لوزارة الداخلية والأمن الوطنى جاء بدرجة متوسطة، كما يوجد علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال و التميز المؤسسى، لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية فى متوسطات إستجابات مجتمع الدراسة حول التميز المؤسسى وترجع للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، النوع، المؤهل العلمى، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافى).

٥. دراسة (حجازى، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسى فى المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة فى قطاع غزة وتكونت عينة الدراسة من (١١٧) مدير من المنظمات الأهلية الغير حكومية بقطاع غزة وكانت من نتائج الدراسة إن هناك مستوى مرتفع من التميز المؤسسى فى المنظمات الأهلية الغير حكومية بقطاع غزة.

المجموعة الثالثة: الدراسات التى ربطت بين إدارة المواهب و التميز التنظيمى:

١. دراسة (أمين، ٢٠١٦)

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر تفعيل إدارة المواهب وأبعادها (تحديد المواهب، جذب المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) فى تحقيق التميز التنظيمى دراسة

تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وتكون مجتمع الدراسة من (٥) كليات عملية وهم (الطب، طب الأسنان، العلوم، الزراعة، الهندسة) و(٥) كليات نظرية وهم (التربية والتربية النوعية، التربية الرياضية، الآداب، الحقوق) وبلغت حجم عينة الدراسة (١١٠) مفردة من الإدارات (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب وهم جذب المواهب والإحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب على تحقيق التميز التنظيمي، ولا يوجد فروق معنوية في إدراك القيادات الإدارية محل الدراسة لكل من إدارة المواهب والتميز التنظيمي وفقاً لنوع الدراسة بالكليات النظرية والعلمية.

٢. دراسة (المومني، ٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب وأبعادها (جذب المواهب، إختيار المواهب، إستبقاء المواهب والإعتراف بالمواهب) في تحقيق التميز التنظيمي وأبعاده (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة، التميز في إدارة العمليات) من خلال نظم معلومات إدارة الموارد البشرية كمتغروسيت في شركة البوتاس العربية في الأردن وتكونت عينه الدراسة من (٢١٧) موظف بشركة البوتاس العربية الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب والتميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ، كما يوجد أثر معنوي إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي وأيضاً وجود تأثير معنوي لمعظم أبعاد إدارة المواهب على نظم معلومات الموارد البشرية وأخيراً وجود أثر معنوي لنظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

(١) كشفت الدراسات السابقة العربية عن أهمية إدارة المواهب بإعتبارها أحد العوامل المؤثرة في إندماج العاملين، والأداء، وفي ربحية المنظمة، التخطيط الإستراتيجي.

٢) كشفت الدراسات السابقة العربية و الأجنبية أيضاً عن أهمية الرشاقة الإستراتيجية، القيادة الأخلاقية، تمكين العاملين، تطبيق الإدارة بالتجوال، وإجراءات التوظيف فى تحقيق التميز التنظيمى.

٣) ندرة الدراسات المتعلقة بدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمى بأبعادهم المختلفة.

٤) تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى أبعاد إدارة المواهب، والتي تتمثل فى (إستقطاب المواهب، إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب)، بينما أضافت الدراسة الحالية بُعد (نشر المواهب).

٥) إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد التميز التنظيمى، والتي تمثلت فى (تميز القيادة، التميز فى إدارة العمليات) كما أضافت الدراسة الحالية الأبعاد التالية (تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسيين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمى).

٦) تقوم الدراسة الحالية على قياس أثر إدارة المواهب (كمتغير مستقل) على التميز التنظيمى (كمتغير تابع) فى الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية، حيث لم يتم إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات فى هذا القطاع من قبل، وذلك على حد علم الباحثة.

خامساً: الإطار النظرى:

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها على النحو التالى:

(a) إدارة المواهب " Talent Management "

عرف (Miller, 2015) إدارة المواهب بأنها مجموعة من الإستراتيجيات التي تضعها المنظمة بهدف التحسين من الموارد البشرية لديها والتي تساعد فى جذب و تطوير وتحفيز المواهب و الإحتفاظ بهم بشكل يساعد فى إيجاد بيئة عمل ملائمة لضمان إستمرارية

المنظمة فى تحقيق أهدافها على المدى البعيد. بينما عرف (العنزى وآخرون، ٢٠١١) إدارة المواهب بأنها مجموعة الأنشطة التى تعمل على تحديد الوظائف الأساسية التى تساهم فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مخزون المواهب لشغل هذه الوظائف لضمان كسب إلتزامهم وولائهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل يضمن لها التميز. وأخيراً ترى الباحثة أن إدارة المواهب هى مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بإكتشاف الموهوبين من العاملين الحاليين وجذب و إستقطاب العاملين ذو المهارات المرتفعة التى تحتاجها المنظمة، والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم والحفاظ عليهم وذلك لتحقيق التميز للمنظمة.

• أبعاد إدارة المواهب وتتمثل فى:

١. إستقطاب المواهب:

يقصد بها البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد والنوعية المطلوبة وفى الوقت المناسب بهدف إختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة (السالم & صالح، ٢٠٠٠).

بينما عرف (Daft, 2010)

الإستقطاب على أنه تلك الأنشطة والممارسات التى تحدد مواصفات المتقدمين لشغل الوظيفة.

٢. إختيار المواهب:

يرى (Emmett, 2007) أنه يتوقف نجاح مرحلة الإستقطاب من خلال عملية إختيار وتوظيف المواهب، حيث يعتبر قرار تتجج على أساسه المنظمات أو تقشل حيث إخفاق معظم الشركات فى إختيار المواهب الصحيحة من البداية يكلفها ثمناً باهظاً فى المستقبل، وتركز عملية الإختيار على طرق الفحص التى يتم إستخدامها لغريلة المرشحين والوصول للموهوبين من بين أعداد كبيرة من المتقدمين بسرعة وكفاءة.

٣. تدريب وتطوير المواهب:

يشمل كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف و مهارات العاملين بالمنظمة بإختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و تحقيق أهداف المنظمة (آرم أسترونج، ٢٠٠٨).

٤. نشر المواهب:

حيث يعتمد نشر المواهب على وضع الأشخاص فى الوظيفة الصحيحة فى الوقت المناسب لسد الفجوة من القوى العاملة لدعم النمو الوظيفى الفردى (المصدر: موقع أكاديمية لندن للقيادة).

٥. الإحتفاظ بالمواهب:

تهدف عملية الإحتفاظ بالمواهب على تنميتها وصلتها والمحافظة عليها من خلال دمج العاملين وظيفياً وتنظيمياً فى العمل وتوفير المناخ الملائم لهم (Jain, et al., 2012؛ Rowland, 2011).

• خطوات إدارة المواهب:

تسعى المنظمات لتوفير نظام مُلائم لإدارة المواهب والعمل به ويتحقق ذلك من خلال إتباعها لمجموعة من الخطوات حيث قدم (Ben & Rob, 2010) أربعة خطوات لإدارة المواهب وهى: وضع إستراتيجيات تحدد المهارات المطلوبة فى المواهب، تقييم الأفراد من خلال الكفاءات المطلوبة، تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد، والإحتفاظ بالموهوبين.

• متطلبات نجاح إدارة المواهب:

أوضحت (الزىادى، ٢٠١٦) عن (Little, 2010) أن هناك مجموعة من العوامل والمتطلبات التى يجب توافرها لضمان تطبيق إدارة المواهب بنجاح وهى التوافق مع سياسات وإستراتيجيات المنظمة، وإعتراف الإدارة العليا بمكانة إدارة المواهب وأهميتها فى جميع المستويات التنظيمية، والإستثمار فى المواهب الحالية بالمنظمة، وضع الموهبة المناسبة فى المكان المناسب، وتعزيز كفاءة وفاعلية القائمين على نظام إدارة المواهب.

(b) التميز التنظيمي "Organizational Excellence"

إن المنظمات المتميزة هي التي لديها القدرة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تقودها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، بعد أن أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحالية لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق أفضل الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والإستمرارية والمنافسة (البحيصى، ٢٠١٤). حيث يرى (رضوان، ٢٠١٤) التميز التنظيمي بأنه التركيز على جميع الأطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية، حيث يكون التميز هو الطريقة الكلية للعمل، والتي تحقق كل الأهداف المعنية بالمنظمة، والتي تخص المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، وبالتالي إمكانية النجاح على المدى البعيد. وأشار (Hashemi & Ghajari,2014) أن التميز التنظيمي يتحقق من خلال الوصول إلى وضع يمكن من التنمية في الجودة الشاملة، وعمليات التحسين المستمر، وإضافة القيمة لجميع المستفيدين من المنظمة. وترى الباحثة التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الإبداع في تقديم الأفكار وإستخدام ممارسات مبتكرة عند تقديم منتجاتها أو خدماتها بأعلى مستوى من الجودة بالشكل الذي يضمن تلبية تفوق توقعات عملاؤها ويضمن تميزها.

• أبعاد التميز التنظيمي وتتمثل في:

١. تميز القيادة:

تتمثل في قدرة القائد على إستثمار الفرص التنظيمية، وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي، والتي تساعد القائد على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة، وتمكنه من رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد، وقدرته على التأثير في فرد أو مجموعة، وتوجيههم وإرشادهم؛ لضمان تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الطائي والقيسى، ٢٠١٦).

٢. تميز الإستراتيجية:

يقصد بها درجة تميز الطرق التي تتخدها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وأهدافها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (Kandula, 2002).

٣. تميز المرؤوسين:

يرى (بوسالم، ٢٠١٥) إن التميز فى عمل المرؤوسين يتضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً، وذلك عن طريق إشراك المرؤوسين فى عملية إتخاذ وصنع القرار، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، الذى يساعد فى تحسين أدائهم، ورفع مستوى قدراتهم؛ مما ينعكس على تميز المنظمة.

٤. تميز العمليات:

حيث أوضح (المومنى، ٢٠١٧) العمليات بأنها كل ما يتعلق بعملية الإنتاج مثل العاملين والعمال والآلات والأدوات والطرق والمواد، وعملية تحسين الأداء تقوم على مجموعة من الممارسات المُنهجة لضبط الجودة للمنتجات أو الخدمات، والنتيجة الإيجابية للممارسات الصحيحة تظهر من خلال رضا العملاء وإقبالهم على السلع أو الخدمات فى حين عزوفهم عن منتجات المنظمة وخدماتها والتقدم للعمل بها يكون مؤشر على وجود مشكلة فى العمليات التى تتم فى المنظمة.

٥. تميز الثقافة التنظيمية:

قد عرف (Singh, 2013) الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات المشتركة والفلسفة التى تتبناها المنظمة بين أعضائها ؛ بحيث تؤثر على مستوى السلوك والأداء، وتحدد بالنهاية سلوك المنظمة فى التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية، وإذا أراد قادة المنظمة بإجراء التغيير، فلا بد أن تتوافق أساليب قيادتهم مع الثقافة التنظيمية.

٦. تميز الهيكل التنظيمي:

ويرى (Jones,2013) بأنه نظام يوضح العلاقات والمسئولية لكل قسم فى المنظمة والمهام التى يقوم بها لضمان الإلتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

• أهداف التميز التنظيمى:

أوضحت (الشهرانى، ٢٠١٧) إن الأهداف التى يحققها التميز التنظيمى فى المنظمات تتمثل فى التالى:

- ربط جميع الإستراتيجيات فى مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.
- المساهمة فى إدارة التغيير التنظيمى، بشكل يساعد المنظمة بالإرتقاء من وضعها الحالى إلى وضع أفضل قادر على المنافسة بشكل يتصف بالإبداع والإبتكار والتميز.
- وضع الإستراتيجيات التى تحقيق أهداف المنظمة التى تستغرق أقل جهد وتكلفة.
- دراسة طرق لتنفيذ مناهج فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى كلاً من المنظمة، و الأفراد لتحقيق التميز.
- نشر أفضل الممارسات، و بث روح المسئولية عند تقديم الخدمات المجتمعية.
- تحقيق التواصل التنظيمى الفعال بين كافة المستويات التنظيمية مما يساهم فى رفع مستويات الأداء.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية للتعامل مع الأزمات التى قد تتعرض لها المنظمة على المستويين الخارجى والداخلى.

• متطلبات التميز التنظيمى:

هناك الكثير من المتطلبات التى تحقق المزيد من التميز التنظيمى والتى تسعى إليها المنظمات المتميزة وهى (السلمى، ٢٠٠٢):

- وجود قيادة فعالة تقوم بوضع المعايير اللازمة لضمان تنفيذ الخطط الموضوعة بشكل سليم مما يعزز فرص المنظمة فى تحقيق التميز.
- توافر هيكل تنظيمى مرن يتناسب مع متطلبات الأداء.
- وضع إستراتيجية متكاملة تُعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة والسياسات التى تنظم العمل وطرق متابعة الأداء وقواعد إتخاذ القرار.
- توافر نظام معلومات متكامل يضم آليات تتبع المعلومات المطلوبة وتحديد مصادر ووسائل جمعها وطرق معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها وإسترجاعها وذلك لإستخدامها فى دعم القرار.
- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح الآليات والقواعد التى تساعدها فى إدارة مواهبها من تخطيط وإستقطاب وتنمية وتطوير العاملين وتوجيه الأداء، وكذلك توافر آليات تقويم الأداء وأسس مكافأة العاملين وفقاً لنتائج الأداء.
- توافر نظام لإدارة الأداء يضم الآليات التى تحدد المهام المطلوبة عند تنفيذ عمليات المنظمة، لضمان تحقيق الأداء المستهدف و تحديد معدلاته ، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- توافر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردى وفرق العمل والأداء المؤسسى والذى يهدف إلى مقارنة الإنجازات المحققة بالأهداف ومعايير الأداء المطلوبة.

• مبادئ التميز التنظيمى:

أشار (شعبان، ٢٠٠٩) هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التى تحقيق التميز التنظيمى للمنظمات من خلال إتباع أساليب جديدة ومبتكرة لإدارة عملياتها عند تقديم منتجاتها، جذب المواهب وتطوير العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وجود قيادة مميزه قادرة على وضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة لتحديد الأهداف المستقبلية المطلوب تحقيقها، التركيز على إشباع حاجات وتوقعات العملاء الحالية والمرتبقة، التركيز على النتائج

المستهدفة والإعتراف بتحققها من قبل أصحاب المصالح، تحمل المسؤولية الإجتماعية من خلال إلترام المنظمة بقيمها والثقافة السائدة فى المجتمع وتقديم قيمة لهم.

سادساً: منهجية البحث:

١. فروض الدراسة:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه ومن خلال الإطار النظرى والدراسات السابقة المتاحة للباحثة فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالى:

الفرض الرئيسى:

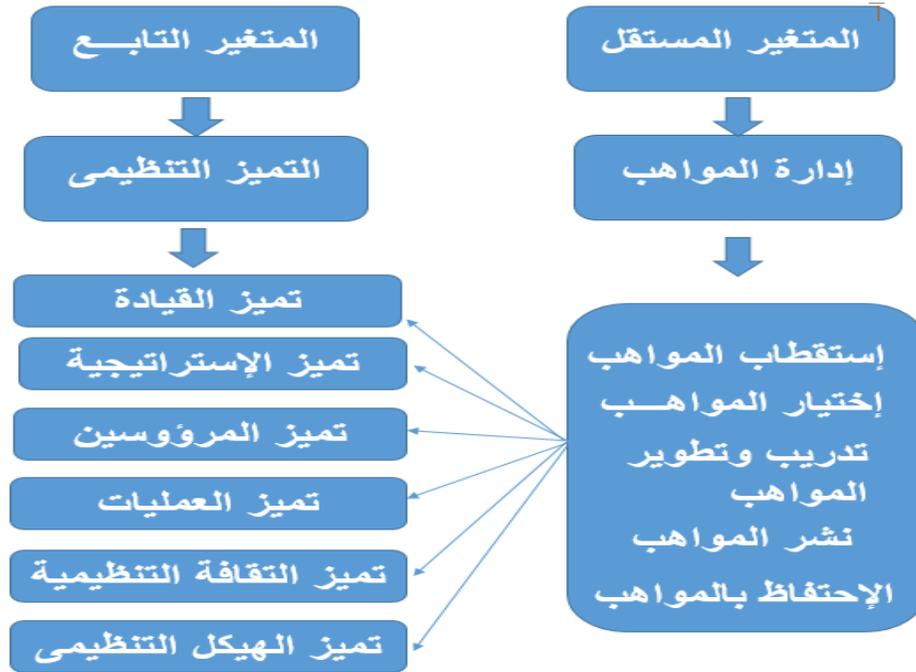
تؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى أبعاد التميز التنظيمى

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض فقد تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١. تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.
٢. تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.
٣. تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.
٤. تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز العمليات كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.
٥. تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.

٦. تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تميز الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية.

وإتماداً على ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

٢. منهج البحث وأساليبه:

أ. منهج البحث:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطى بإعتباره من أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، والذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائى، ثم جمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار صحة فروض البحث، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يتم صياغتها مرة أخرى، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تُضاف إلى المعرفة النظرية (رضوان، ٢٠١٤) نقلاً عن (sekaran, 2002).

ب. أساليب البحث:

١) الأسلوب المكتبى:

يعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة الكتب والبحوث والدوريات المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك زيارة المواقع الإلكترونية التى تناولت موضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الإطار النظرى للبحث و إعداد قائمة الإستقصاء التى تستخدم فى جمع البيانات الميدانية.

٢) الأسلوب الميدانى:

يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة المُختارة عشوائياً ، وذلك من خلال قائمة الإستقصاء المُعدة لهذا الغرض.

٣. حدود البحث:

أ- حدود تطبيقية:

تقتصر الدراسة التطبيقية على الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية لأنه قطاع حيوى يتسم بالمرونة و قابليته للتطوير. كما أنها تعد بيئة مناسبة تتفق مع طبيعة هذا البحث، كما أن نتائج الدراسة سوف تخدم قطاع البنوك مما يعكس الدور الحيوى لها

ب- حدود بشرية:

تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من المستويات الإدارية المختلفة وهم (مديرى الفروع، رؤساء الأقسام، ومصرفيون) وقد تم إستبعاد عمال الأمن والخدمات المعاونة لعدم قدرتهم على فهم عبارات الإستقصاء وإحتياجهم إلى قائمة خاصة بهم وذلك أيضاً توفيراً للوقت والجهد والتكلفة.

ج- حدود موضوعية:

ركزت الدراسة على أبعاد إدارة المواهب والتي تتمثل فى: (إستقطاب الموهبة، إختيار الموهبة، تدريب وتطوير الموهبة، نشرالمواهب، والإحتفاظ بالمواهب) كما تم التركيز على أبعاد التميز التنظيمى وهى (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة التنظيمية، و تميز الهيكل التنظيمى) والتي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة للباحثة، تاركة أبعاد أخرى لبحوث أخرى مستقبلية.

٤ . مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية وعددهم (٣٠) بنك من تصنيف A و بلغ العدد الإجمالى للعاملين بتلك البنوك (١١٢٥) مفردة، وتم تقسيمهم إلى ثلاث مستويات (مديرى الفروع، رؤساء الأقسام، مصرفيون) وتم توزيع مفردات العينة تناسبياً بطريقة تتناسب مع عدد المفردات بكل مستوى بداخل تلك البنوك محل الدراسة وبتطبيق معادلة تحديد حجم العينة بلغ الحجم الإجمالى للعينة (٢٨٦) مفردة موزعة وفقاً للجدول التالى:

الدرجة	مديرى	رؤساء	مصرفيون	الإجمالى
--------	-------	-------	---------	----------

		الأقسام	المنطقة والفروع	الوظيفية
				نوع البنك
١٦٣	١٤٩	١١	٣	البنوك الوطنية
١٢٣	٩٦	٢١	٦	البنوك الخاصة والإستثمارية
٢٨٦	٢٤٥	٣٢	٩	إجمالي عدد العاملين بالبنوك الوطنية والإستثمارية

جدول رقم (١)

حجم عينة البحث من العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية

المصدر: من إعداد الباحثة

وبناءً على ما سبق تم توزيع (٢٨٦) إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبلغت عدد الإستمارات المستوفاه، والقابلة للإختبار الإحصائي (٢٧١) مفردة بنسبة ٩٤.٧٦% من حجم عينة البحث وتم إستبعاد عدد (١٥) إستمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

٥. التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

(a) إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث:

قامت الباحثة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي وظهرت نتائج

الإختبار كما في الجدول رقم كما يلي:

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الرمز	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
المستقل	إدارة المواهب X	X1	إستقطاب المواهب
		X2	إختيار المواهب
		X3	تدريب وتطوير المواهب
		X4	نشر المواهب
		X5	الإحتفاظ بالمواهب
التابع	التميز التنظيمي Y	Y1	تميز القيادة
		Y2	تميز الإستراتيجية
		Y3	تميز المرؤوسين
		Y4	تميز العمليات
		Y5	تميز الثقافة التنظيمية
		Y6	تميز الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل إدارة المواهب يتراوح من ٠.٨٨٢ إلى ٠.٩٦٥ بينما تتراوح قيم المتغير التابع التميز التنظيمي من ٠.٩٣٧ إلى ٠.٩٧٨ ويتضح مما سبق أن المتغيرات ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتعارف عليه إحصائياً حيث أنه لا يجب أن يقل معامل ألفا كرونباخ عن ٠.٥٠ وعليه تعد تلك القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس إتصاف المعايير المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لإدارة المواهب ٠.٩٨٨ كما بلغت ٠.٩٩٢ للتميز التنظيمي مما يعكس درجة عالية من الإعتدالية على هذه المقاييس في قياس متغيرات الدراسة.

(b) التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

تم التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية من خلال حساب كلاً من الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري وكذلك قياس معامل الارتباط بيرسون لتحديد حجم وقوة العلاقة

بين متغيرات البحث حيث تظهر نتائج كلٍ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كما يلي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

حيث يوضح الجدول رقم (٣) إلى نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي كما يلي:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المواهب

يتضح من الجدول رقم (٣) أن الوسط الحسابي لإدارة المواهب والذي يشمل إستقطاب

المتغيرات	الأبعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل	إستقطاب المواهب	X1	١.٦٩٩٧	١.٣١٢٨٠
	إختيار المواهب	X2	١.٩١٧٠	١.١٩٧٦٤
	تدريب وتطوير المواهب	X3	١.٩١٣٧	١.١٤٥٠٤
	نشر المواهب	X4	٢.٢١٠٣	١.١٨٣٠٤
	الإحتفاظ بالمواهب	X5	٢.٣٠٥٤	١.١٠٩٥٩
	إدارة المواهب	X	٢.٠٢٨٢	١.١٢٨٥٥
المتغير التابع	تميز القيادة	Y1	٢.٠٦١٥	١.٢١١٠٠
	تميز الإستراتيجية	Y2	١.٧٦٧٥	١.٢٢٧٥٥
	تميز المرؤوسين	Y3	٢.٧٨٠٢	٠.٩٩٩٧٧
	تميز العمليات	Y4	٢.٠٦٢٣	١.١٨٠٧٦
	تميز الثقافة التنظيمية	Y5	١.٨٧٣٣	١.١٩٢٠٨
	تميز الهيكل التنظيمي	Y6	١.٦٦٠٥	١.٢٩٧٩٧
	التميز التنظيمي	Y	٢.٠٣٤٢	١.١١٨٨٦

المواهب، إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، نشر المواهب، الإحتفاظ بالمواهب جاء بشكل عام ضعيفاً وقيمته (٢.٠٢٨٢) كما أن قيمة الإنحراف المعياري له (١.١٢٨٥٥)، وأيضاً الوسط الحسابي للتميز التنظيمي والذي يشمل تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي جاء بشكل عام ضعيفاً وقيمته (٢.٠٣٤٢) كما أن قيمه الإنحراف المعياري له (١.١١٨٨٦).

٢. مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بإستخدام مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، لتحديد حجم وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد أى المتغيرات الأكثر تأثيراً فى التميز التنظيمي وأيهما أقل وقد ظهرت النتائج كما فى الجدول التالى:

جدول رقم (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الأساسية للبحث

إستقطاب المواهب	إختيار المواهب	تدريب وتطوير المواهب	نشر المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة المواهب	تميز القيادة	تميز الإستراتيجية	تميز المرؤوسين	تميز العمليات	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي	التميز التنظيمي
١	٠,٩١٧	٠,٩٣٠	٠,٨٣٧	٠,٨٧٢	٠,٩٥٩	٠,٩٠١	٠,٨٧٥	٠,٧٥٨	٠,٨٦٤	٠,٩٠٨	٠,٨٨٢	٠,٩١٩
	١	٠,٩٣٦	٠,٨٢٤	٠,٨٧١	٠,٩٥٨	٠,٨٨٥	٠,٨٧٦	٠,٨٢١	٠,٨٤٦	٠,٨٨٣	٠,٨٥٦	٠,٩١٣
		١	٠,٨٤٦	٠,٨٨٣	٠,٩٦٥	٠,٩٠٤	٠,٨٧٧	٠,٨٠١	٠,٨٥٨	٠,٩٠٩	٠,٨٨٥	٠,٩٢٦
			١	٠,٩٤٩	٠,٩١٤	٠,٨٤٩	٠,٨٠٥	٠,٧٧٠	٠,٨١١	٠,٨٤٦	٠,٨١٨	٠,٨٦٦
				١	٠,٩٦٠	٠,٩٠٠	٠,٨٣٠	٠,٨٢٩	٠,٨٤٦	٠,٨٨٧	٠,٨٣٥	٠,٩٠٤
					١	٠,٩٣٥	٠,٨٩٤	٠,٨٣٩	٠,٨٨٧	٠,٩٣٢	٠,٨٩١	٠,٩٥١
						١	٠,٨٨٥	٠,٨٣٨	٠,٩٠٢	٠,٩٤٥	٠,٨٥٤	٠,٩٥٩
							١	٠,٨٠٠	٠,٨٢١	٠,٨٢١	٠,٧٠٠	٠,٨٦٣
								١	٠,٩٤٣	٠,٩٤٣	٠,٨٨٨	٠,٩٦٣
									١	٠,٩١٤	٠,٩١٤	٠,٩٧٩
										١	٠,٩٣٥	٠,٩٣٥
											١	١

يتضح من المصفوفة السابقة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد إدارة المواهب (X) مع كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (Y)، كما يتضح أن إدارة المواهب ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً في كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي بالترتيب التالي: تميز القيادة (Y1) بدرجة ٠.٩٣٥ ويليهما تميز الثقافة التنظيمية (Y5) بدرجة ٠.٩٣٢. ثم تميز الإستراتيجية (Y2) بدرجة ٠.٨٩٤ ويليهما تميز الهيكل التنظيمي (Y6) بدرجة ٠.٨٩١. ثم تميز العمليات (Y4) بدرجة ٠.٨٨٧ وإخيراً تميز المرؤوسين (Y3) بدرجة بلغت ٠.٨٣.

(c) إختبار فروض البحث:

فى ضوء أهمية، وأهداف البحث تناولت الباحثة النتائج التى تم الحصول عليها ميدانياً بعد تحليلها إحصائياً، وذلك لإختبارالفرض الرئيسى الأول " تؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى أبعاد التميز التنظيمى "، ولإختبار هذا الفرض قامت الباحثة بتقسيمه إلى ستة فروض فرعية كما يلى: **الفرض الفرعى الأول:** تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.

كما قامت الباحثة بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter لإختبار مدى صحة فروض البحث، وتم التوصل إلى نتائج الجدول التالى:

جدول رقم (٥)

أثر أبعاد إدارة المواهب فى تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الرمز	أبعاد إدارة المواهب
				r	Sig.T	T	B		
٢	٠,٠٠١	٣٧٧,٤٨٠	٠,٨٧٧	٠,٩٠١	٠,٠٠١	٤,٣١٥	٠,٢٥٧	X1	إستقطاب المواهب

X				٠,٨٨٥	٠,٣٣٤	٠,٩٦٩	٠,٠٦٦	X2	إختبار المواهب
٣				٠,٩٠٤	٠,٠٠١	٣,٧٣٥	٠,٢٦٣	X3	تدريب وتطوير المواهب
X				٠,٨٤٩	٠,١٦٢	-١,٤٠٣	-٠,٠٩٩	X4	نشر المواهب
١				٠,٩٠٠	٠,٠٠١	٥,٨٧٨	٠,٥١٧	X5	الإحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠.٨٧٧، وهذا يعنى أن ٨٧.٧٪ من التغير فى تميز القيادة يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب المُشار إليها بالجدول السابق أما النسبة المتبقية ومقدارها ١٢.٣٪ ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد إدارة المواهب المُشار إليها بالجدول السابق. ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الأول جزئياً، والذي يُعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية ومن إختبار (T) تبين معنوية تأثير كلاً من الإحتفاظ بالمواهب، إستقطاب المواهب، وتدريب وتطوير المواهب فى تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمى وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ فى حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير كلاً من إختبار ونشر المواهب.

الفرض الفرعى الثانى: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية. وقد إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter لإختبار مدى صحة فروض البحث، ويشير الجدول التالى إلى نتائج التى تم التوصل إليها:

جدول رقم (٦)

أثر أبعاد إدارة المواهب فى تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الإسكندرية

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الرمز	أبعاد إدارة المواهب
				r	Sig.T	T	B		
٢	٠.٠٠٠١	٢٢٨,٢٣٣	٠.٨١٢	٠.٨٧٥	٠.٠٠١	٣,٥٧٦	٠.٢٦٧	X1	إستقطاب المواهب
١				٠.٨٧٦	٠.٠٠١	٣,٦٣٢	٠.٣٠٨	X2	إختيار المواهب
٣				٠.٨٧٧	٠.٠١٨	٢,٣٧٤	٠.٢٣٢	X3	تدريب وتطوير المواهب
×				٠.٨٠٥	٠.١١١	١,٥٩٧	٠.١٤٢	X4	نشر المواهب
×				٠.٨٣٠	٠.٩٩٥	-٠.٠٠٦	-٠.٠٠١	X5	الإحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠.٨١٢ وهذا يعنى أن ٨١.٢٪ من التغير فى تميز الإستراتيجية يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق أما النسبة المتبقية ومقدارها ١٨.٨٪ ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق. كما تشير نتائج الجدول السابق أيضاً أنها تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى حزينياً، والذى يعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الإسكندرية وكانت الأبعاد الأكثر معنوية كلاً من إختيار المواهب، إستقطاب المواهب، وتدريب وتطوير المواهب وهو ما توضحه قيمة (T) عند مستوى معنوية ≥ 0.05 ، وعدم معنوية بُعدى نشر المواهب، والإحتفاظ بالمواهب.

الفرض الفرعى الثالث: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية. وقد إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter لإختبار مدى صحة فروض البحث، وتم التوصل للنتائج المشار إليها فى الجدول التالى :

جدول رقم (٧)

أثر أبعاد إدارة المواهب فى تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية

للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الرمز	أبعاد إدارة المواهب
				r	Sig.T	T	B		
٣	٠,٠٠١	١٤٠,٠٧٩	٠,٧٣٦	٠,٧٥٨	٠,٠٠٨	٧,٦٦٤	٠,١٩١	X1	إستقطاب المواهب
٢				٠,٨٢١	٠,٠٠١	٤,٨٠٨	٠,٣٩٣	X2	إختيار المواهب
×				٠,٨٠١	٠,١٨١	١,٣٤٣	٠,١٢٦	X3	تدريب وتطوير المواهب
×				٠,٧٧٠	٠,١٧٥	-١,٣٦٠	-٠,١١٦	X4	نشر المواهب
١				٠,٨٢٩	٠,٠٠١	٥,٤٣٣	٠,٥٧٧	X5	الإحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠,٧٣٦ وهذا يعنى أن ٧٣,٦٪ من التغيير فى تميز المرؤوسين يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب أما النسبة المتبقية ومقدارها ٢٦,٤٪ ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق.

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثالث جزئياً، والذي يُعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية ومن إختبار (T) تبين معنوية تأثير كلاً من الإحتفاظ بالمواهب، إختيار المواهب، وإستقطاب المواهب فى تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمى فى حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير كلاً من تدريب وتطوير المواهب، ونشر المواهب فى تميز المرؤوسين.

الفرض الفرعى الرابع: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز العمليات كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية. وقد إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter لإختبار مدى صحة فروض البحث، وتم التوصل للنتائج المذكورة أدناه فى الجدول التالى:

جدول رقم (٨)

أثر أبعاد إدارة المواهب فى تميز العمليات كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع

الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الرمز	أبعاد إدارة المواهب
				r	Sig.T	T	B		
١	٠.٠٠١	١٩٩.١٤٧	٠.٧٩	٠.٨٦٤	٠.٠٠١	٣.٩٢٢	٠.٢٩٧	X1	إستقطاب المواهب

×				٠.٨٤٦	٠.١٨٥	١.٣٣	٠.١١٥	X2	إختيار المواهب
×				٠.٨٥٨	٠.٠٧٠	١.٨١٦	٠.١٨٠	X3	تدريب وتطوير المواهب
×				٠.٨١١	٠.٦٦٦	٠.٤٣٢	٠.٠٣٩	X4	نشر المواهب
٢				٠.٨٤٦	٠.٠١٢	٢.٥٢١	٠.٢٨٣	X5	الإحتفاظ بالمواهب

الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠.٧٩ وهذا يعنى أن ٧٩٪ من التغير فى تميز العمليات يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق أما النسبة المتبقية ومقدارها ٢١٪ ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق. ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الرابع جزئياً، والذي يعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى تميز العمليات كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية وأوضح معنوية كل من إستقطاب المواهب و الإحتفاظ بالمواهب حيث أنها أقل من ٥٪ وهو ما يتضح من قيمة T على التوالى وعدم معنوية الأبعاد التالية: تدريب وتطوير المواهب، إختيار المواهب، ونشر المواهب.

الفرض الفرعى الخامس: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد

التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية. وقد إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter لإختبار مدى صحة فروض البحث، تم التوصل للنتائج الموضحة فى الجدول التالى:

جدول رقم (٩)

أثر أبعاد إدارة المواهب فى تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمى
بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الرمز	أبعاد إدارة المواهب
				r	Sig.T	T	B		
١	٠.٠٠٠١	٣٦٧.٣١٦	٠.٨٧٤	٠.٩٠٨	٠.٠٠٠١	٥.٢٨٥	٠.٣١٣	X1	إستقطاب المواهب
×				٠.٨٨٣	٠.٧١٢	٠.٣٧٠	٠.٠٢٥	X2	إختيار المواهب
٢				٠.٩٠٩	٠.٠٠٠١	٤.٠٥٩	٠.٣١٥	X3	تدريب وتطوير المواهب
×				٠.٨٤٦	٠.٨٨٣	٠.١٤٧-	٠.١٠-	X4	نشر المواهب
٣				٠.٨٨٧	٠.٠٠٠١	٣.٧٦٦	٠.٣٣٠	X5	الإحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠.٨٧٤ وهذا يعنى أن ٨٧.٤٪ من التغير فى تميز الثقافة التنظيمية يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق أما النسبة المتبقية ومقدارها ١٢.٦٪ ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق. ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الخامس جزئياً، والذي يعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية وأوضحت النتائج معنوية الأبعاد التالية لإدارة المواهب وهم: إستقطاب المواهب، ثم تدريب وتطوير المواهب، وأخيراً الإحتفاظ بالمواهب حيث مستوى المعنوية ≥ 0.05 وهو ما أوضحته قيمة T عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ . وعدم معنوية بُعدى إختيار ونشر المواهب وتدعم النتائج قيمة (F) التى تبلغ ٣٦٧.٣١٦ بمستوى معنوية ≥ 0.05 ؛ مما يعنى قبول النموذج ككل والمُعبر عن الفرض الفرعى الخامس.

الفرض الفرعى السادس: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز الهيكل التنظيمى كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية. وقد إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter لإختبار مدى صحة فروض البحث، وتم التوصل للنتائج المشار إليها فى الجدول التالى:

جدول رقم (١٠)

أثر أبعاد إدارة المواهب فى تميز الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التميز التنظيمي

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الرمز	أبعاد إدارة المواهب
				r	Sig.T	T	B		
١	٠,٠٠١	٢٤٢,١٦٢	٠,٨٢	٠,٨٨٢	٠,٠٠١	٤,٧٣٤	٠,٣٦٤	X1	إستقطاب المواهب
×				٠,٨٥٦	٠,٤١٦	٠,٨١٥	٠,٠٧١	X2	إختيار المواهب
٢				٠,٨٨٥	٠,٠٠١	٤,٣٢٩	٠,٤٣٦	X3	تدريب وتطوير المواهب
٣				٠,٨١٨	٠,٠٠١	٣,٥١٩	٠,٣٢٢	X4	نشر المواهب
×				٠,٨٢٥	٠,٠٧٩	١,٧٦٤-	٠,٢٠١-	X5	الإحتفاظ بالمواهب

بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الإسكندرية

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠.٨٢ وهذا يعنى أن ٨٢٪ من التغير فى تميز الهيكل التنظيمي يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق أما النسبة المتبقية ومقدارها ١٨٪ ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق. ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى السادس جزئياً، والذي يعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى تميز الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الإسكندرية

وأيضاً تدعم النتائج قيمة (F) التي تبلغ ٢٤٢.١٦٢ بمستوى معنوية ≥ 0.05 ؛ مما يعنى قبول النموذج ككل والمُعبر عن الفرض الفرعى السادس. كما تشير النتائج السابقة إلى معنوية بُعد إستقطاب المواهب يأتي في المرتبة الأولى للأبعاد التي تؤثر في تميز الهيكل التنظيمي، يليها تدريب وتطوير المواهب ، وأخيراً نشر المواهب وعدم معنوية بُعدى إختيار المواهب والإحتفاظ بالمواهب.

الفرض الرئيسي: تؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. وقد إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter لإختبار مدى صحة فروض البحث، وتم التوصل للنتائج المُشار إليها في الجدول التالي

جدول رقم (١١)

أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية
في محافظة الأسكندرية

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				الرمز	أبعاد إدارة المواهب
				r	Sig.T	T	B		
١	٠.٠٠١	٥١٢.٣٩٠	٠.٩٠٦	٠.٩١٩	٠.٠٠١	٤.٥٤٢	٠.٢١٨	X1	إستقطاب المواهب
٤				٠.٩١٣	٠.٠٠٣	٢.٩٨٧	٠.١٦٣	X2	إختيار المواهب

٢				٠.٩٢٦	٠.٠٠١	٤.١٢١	٠.٢٥٨	X3	تدريب وتطوير المواهب
×				٠.٨٦٦	٠.٤١٩	٠.٨٠٩	٠.٠٤٦	X4	نشر المواهب
٣				٠.٩٠٤	٠.٠٠١	٣.٥٣٨	٠.٢٥١	X5	الإحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠.٩٠٦ وهذا يعنى أن ٩٠.٦% من التغير فى التميز التنظيمى يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق أما النسبة المتبقية ومقدارها ٩.٤% يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق. ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسى الأول جزئياً والذي يُعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لإدارة المواهب فى التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية ومن إختبار (T) تبين معنوية تأثير معظم أبعاد إدارة المواهب وهم إستقطاب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، وأخيراً إختيار المواهب، كما تبين عدم معنوية بُعد نشر المواهب كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) التى تبلغ ٥١٢.٣٩٠ بمستوى معنوية ≥ ٠.٠٥ ؛ مما يعنى قبول النموذج المعبر عن الفرض الرئيسى الأول.

سابعاً نتائج وتوصيات الدراسة:

تقوم الباحثة فى هذا الجزء بسرد ملخص لأهم نتائج إختبارات فروض الدراسة التى تم التوصل إليها، ثم توصيات الدراسة، وذلك على النحو التالى:

(a) نتائج الدراسة:

١. الوسط الحسابى لجميع أبعاد إدارة المواهب و التميز التنظيمى فى الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية جاء بشكل عام ضعيفاً.
٢. يوجد إرتباط قوى بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمى بدرجة ٠.٩٥١ حيث يعد بُعد تدريب وتطوير المواهب الأكثر إرتباطاً بالتميز التنظيمى ثم إستقطاب المواهب ، ثم إختيار المواهب، يليها الإحتفاظ بالمواهب وأخيراً بُعد نشر المواهب.
٣. وجود تأثير معنوى إيجابى لمعظم أبعاد إدارة المواهب بالترتيب التالى الإحتفاظ بالمواهب ثم إستقطاب المواهب وأخيراً تدريب وتطوير المواهب فى تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية، بينما أوضحت النتائج عدم معنوية بُعدى إختيار المواهب ونشر المواهب فى تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.
٤. يوجد تأثير معنوى إيجابى لمعظم أبعاد إدارة المواهب وهم إختيار المواهب، إستقطاب المواهب، وأخيراً تدريب وتطوير المواهب فى تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية. كما أثبتت النتائج أنه لا يوجد تأثير معنوى لبُعدى نشر المواهب والإحتفاظ بالمواهب فى تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.
٥. يوجد تأثير معنوى إيجابى لمعظم أبعاد إدارة المواهب وهم الإحتفاظ بالمواهب، إختيار المواهب، إستقطاب المواهب على التوالى فى تميز المرؤوسين كأحد أبعاد

التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية، بينما أشارت النتائج إلى عدم معنوية بُعدى تدريب وتطوير المواهب و نشر المواهب فى تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.

٦. يوجد تأثير معنوى إيجابى لبُعدى إستقطاب المواهب، والإحتفاظ بالمواهب فى تميز العمليات كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية كما أثبتت نتائج الدراسة عدم معنوية الأبعاد التالية: إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، وأخيراً نشر المواهب.

٧. وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب حيث يُعد بُعد إستقطاب المواهب الأكثر تأثيراً فى تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية، ثم تدريب وتطوير المواهب وأخيراً الإحتفاظ بالمواهب، بينما أوضحت عدم معنوية بُعدى إختيار المواهب ونشر المواهب فى تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.

٨. يوجد تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب بالترتيب التالى إستقطاب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، وأخيراً نشر المواهب فى تميز الهيكل التنظيمى كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية، كما أوضحت عدم معنوية بُعدى إختيار المواهب، والإحتفاظ بالمواهب فى تميز الهيكل التنظيمى كأحد أبعاد التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية.

٩. يوجد تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب بالترتيب التالى إستقطاب المواهب ثم تدريب وتطوير المواهب يليها الإحتفاظ بالمواهب وأخيراً إختيار المواهب فى التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الأسكندرية. .

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية بأنه لا يوجد تأثير معنوى لبُعد نشرالمواهب فى التميز التنظيمى بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية فى محافظة الإسكندرية.

(b) توصيات الدراسة:

من خلال مشكلة البحث وفى ضوء الإطار النظرى للبحث وبناءً على نتائج التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية التى تم التوصل إليها، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات كما يلى:

١. توصى الباحثة بالبحث عن المواهب وإستقطابها من داخل الجامعات ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم إختبارات للطلاب عن طريق إستخدام نماذج جوجل "Google Forms" لإكتشاف وإختيار الموهوبين منهم وفقاً لنتائج الإختبار وإستقطابهم داخل البنك.
٢. تُوصى الباحثة بتطوير نظم الإختبارات المتخصصة للموهوبين الذين تم إختيارهم سواء من الداخل أو الخارج ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإستعانة بأدوات التحول الرقوى فى نظام العمل بتصميم المنصات الإلكترونية التى تُمكن المسئولين من إكتشاف المواهب وإستقطابها بشكل دقيق لشغل الوظيفة المطلوبة فى مختلف التخصصات.
٣. ضرورة عدم التقيد بمعايير قد تودى إلى فقد المواهب نتيجة لعدم مطابقتهم لشروط شغل الوظيفة والتى منها التقدير العام أو الإلتزام بدفعات معينة مما يشكل ضياع إكتشاف الموهبة ونشرها فى الوظيفة المناسبة.
٤. القيام بإختيار البرامج التدريبية التى تتناسب مع قدرات العاملين الجدد أو العاملين الحاليين والتى يمكن التعرف عليها من إستمارات تقييم الأداء لرفع قدراتهم أومعالجة ضعف الأداء.
٥. توصى الباحثة بالأخذ فى الإعتبار إمتلاك بعض العاملين للمواهب ولكن لم يتم توظيفها بشكل أمثل نتيجة عدم الموضوعية فى تقييم المواهب.

٦. ضرورة وضع سياسات وإستراتيجيات تدعم خلق صف ثانى من القادة الموهوبه فى الوظائف الحرجة لمواجهة الإحتياجات المستقبلية والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام القيادة بترشيح المواهب المرتقبة.
٧. قيام البنوك بوضع إستراتيجيات تساهم فى الإحتفاظ بالمواهب بشكل يتناسب مع تطلعاتهم وضمن الإحتفاظ بهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منح ومكافآت سواء مادية أو معنوية للعاملين الموهوبين حتى تشجعهم على أدائهم المميز، وبالتالي ضمان الإحتفاظ بهم.
٨. حتمية قيام بعض البنوك بإتباع نهج اللامركزية للقضاء على البيروقراطية وإختفاء مشكلة صفوف الإنتظار بما يحقق التميز التنظيمى لها ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة صلاحيات كل موظف.
٩. توصى الباحثة بتوفير بيئة عمل إيجابية داخل بعض البنوك لكى تساعد فى التخلص من الصراعات الوظيفية حتى تستطيع تحقيق أهدافها وتميزها ويمكن تحقيق ذلك من خلال ربط التارجت الخاص بكل موظف بالتارجت العام على مستوى الفرع مما يساعد فى خلق روح التعاون بين فريق العمل والرغبة فى الوصول للتميز.
١٠. توصى الباحثة البنوك بالتركيز على إستخدام النظم الإلكترونية الفعالة فى إنجاز المهام لإرضاء العملاء بما يحقق التميز فى الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو زعرور، محمد فوزى حسن (٢٠١٦)، إدارة المواهب وأثرها على التخطيط الإستراتيجى فى المستشفيات التابعة للخدمات الطبية الملكية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن
٢. آرم أسترونج، مايكل (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية.
٣. أمين، أحمد عبدالحميد (٢٠١٦)، " أثر تفعيل إدارة المواهب فى تحقيق التميز التنظيمى، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا ع٢، ص ٢٦٥:٣٠٠، مصر.
٤. البحيسى، عبد المعطى محمود (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين فى تحقيق التميز المؤسسى : دراسة ميدانية على الكليات التقنية فى محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٥. الحرش، سعد أويس (٢٠١٥)، أثر إدارة المواهب على أداء الشركات الصناعية السورية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٦. الزياىدى، بسنت عادل رمضان (٢٠١٦)، أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٧. العنزى، سعد & العطوى، عامر & العابدى، على (٢٠١١)، أنظمة عمل الأداء العالى كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة فى المنظمات، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد ٨٩، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
٨. العنقرى، عبدالعزيز بن سلطان بن عبدالرحمن (٢٠١٤)، أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين فى تحقيق التميز التنظيمى- دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة

- المكرمة، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ع ٥٧، ص ٢٢٥ : ٢٦٠.
٩. السالم، مؤيد سعيد & صالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
١٠. السلمي، على (٢٠٠٢)، إدارة التميز، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع.
١١. الشهراني، نورة عبدالله حزام (٢٠١٧) دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، السعودية.
١٢. الطائي، علي حسون فندى & القيسى، سنان فاضل حمد (٢٠١٦)، إنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي ، بحث ميداني في وزارة المالية – الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ، ع(٢٢) ، مج(٨٧)، ص ٣٤، جامعة بغداد، العراق.
١٣. المصري، إبراهيم عمر حمدان (٢٠١٥)، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٤. المومني، رهام زهير (٢٠١٧)، أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي – الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية، دراسة حالة شركة البوتاس العربية في الأردن، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
١٥. بوسالم، أبو بكر (٢٠١٥) ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

١٦. حجازى، نهال موسى (٢٠١٦)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسى "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، ص ٢٦.
١٧. رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٤)، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمى: دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات فى مصر، مجلة التجارة والتمويل، ع ٣ ص ١: ٤٤، كلية التجارة، جامعة طنطا.
١٨. ----- (٢٠١٤) ، الثقة التنظيمية فى محدد العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية علي العاملين والمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ع (٤).
١٩. شعبان، إياد عبدالله (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران، عمان.
٢٠. مرسى (٢٠١٣) مرفت محمد السعيد، أثر إدارة الموهبة فى إندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط ، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، ع ٩، الإصدار ١، ص ٢٢: ٤٠ ، الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمى.
٢١. مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (٢٠١٧)، تأثير إداره المواهب على ربحية المنظمة، المجلة العلمية للدارسات التجارية والبيئية، مجلد ٨، ص ٣١٧: ٣٨٨، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ben, Dowell & Rop, Silzer (2010), Strategy – Driven Talent Management,
Jossey – Bass Awiley Imprint, San Francisco , P:89.
2. Boussalem , Aboubakeur (2015), Employee's Empowerment as an Approach to
Achieve the Business Excellence: Case Study on Algerian Communications Company, Faculty of economics, university center of Mela; **Algeria journal Economic insights** 2015 Issue 9, pp.367-376.
3. Daft, Richard L. (2010), New Era of management (9 Th ed), Upper Saddle
River, New Jersey, **Publishing as Prentice Hall**, One Lake Street.
4. Emmett, Murphy (2007), Talent IQ-Identify You Company's Top
Performance – Improve or Remove Underachievers, Platinum Press, **P: 21.**
5. Hashemi. F.Q. & Ghajari. N. B (2014), Correlation between Effective

Leadership and Organization Excellence, International Research of Management Science, Vol. 2, No 2 p: 36:42.

6. Jain, D. et al. (2012), " Talent Management Strategies in Current Scenario,
VSRD International journal of Business & Management Research, Vol. (2)9, PP.: 497.
7. Jones R (2013), Organizational Theory, Design, and Change.
Person edition limited.
8. Kandula, Srinivas, R. 2002. Strategic Human Resource Development,
Meenakshi Printers Delhi-110006.
9. Miller, C. (2015), Designing Talent Management to Meet an Organization's Strategic Needs, **UNC Executive Development**, 1-16.
10. Rowland, M., (2011), "How to cement a diversity policy: The key role of talent development", **Human Resource Management International Digest**, Vol. 19, No. 5: Pp. 36 - 38.

11.Singh, A (2013), A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. **Organization Development Journal**, 39- 51.

ثالثاً: مراجع الإنترنت:

١ . موقع أكاديمية لندن للقيادة، والمتاح على الرابط التالي:

<https://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/programmes>

ملحق (١)

قائمة الإستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة/

.....

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر إدارة المواهب فى أبعاد التميز التنظيمى: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية" ولإستكمال هذه الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بإستيفاء إستمارة الإستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما فى ذلك من تأثير على نتيجة الدراسة، علما بأن كافة البيانات سرية ولن تستخدم سوى فى إجراءات البحث العلمى فقط.

الباحثة

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وأمام كل منها ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمى متدرج حسب درجة الحدوث من (٠) إلى (٥)، حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو التطبيق أو الإقتناع، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم مؤكد الحدوث أو الإقتناع.

من فضلك ضع دائرة أو علامة صح عند الرقم الذى يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق أو الإقتناع وذلك لكل عبارة أو مفهوم.

درجة الحدوث أو التطبيق أو الإقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	
٥	٤	٣	٢	١	٠	١. يمتلك البنك سمعه جيده تساعده على جذب المواهب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢. تتبنى إدارة البنك رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية تساعدها فى جذب المواهب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣. يتم جذب الموهوبين فى ضوء المنافسة بين البنوك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤. تتوجه إدارة البنك إلى الكليات والنقابات لإستقطاب الأفراد التى تمتلك قدرات ومهارات مميزة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥. تعتمد إدارة البنك على إستخدام أساليب حديثة للبحث عن الموهوبين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦. تبحث إدارة البنك عن المواهب من الموظفين الحاليين قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧. تقوم إدارة البنك بترقية الموظفين الموهوبين لشغل المناصب الشاغرة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨. لدى إدارة البنك نظام خاص لجذب وإستقطاب العاملين الموهوبين من البنوك المنافسة.

٥	٤	٣	٢	١	٠	٩. يقوم البنك بإعداد إستمارات التوظيف و الإختبارات والمقابلات بطريقة تتناسب مع نوع ومستوى الوظيفة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠. إن الوقت المخصص للمقابلات كافياً ومناسباً لإختيار المهوبين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١. يعتمد البنك على إختبارات متنوعة عند إختيار المتقدمين للوظائف.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢. تتبنى إدارة البنك ثقافة توظيف المهوبين والمبدعين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣. تحرص إدارة البنك على إختيار المواهب التى تمتلك لثقافة ومعتقدات وقيم مشتركة مع البنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤. تحرص إدارة البنك على إختيار العناصر التى تفيد فى تحقيق الخطط الإستراتيجية للبنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥. تخصص إدارة البنك ميزانية خاصة لتدريب وتطوير المهوبين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦. يوفر البنك فرص لتنمية المسار الوظيفى للعاملين به.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧. تتيح إدارة البنك للموظف فرصة لتغيير وظيفته بهدف الإستفادة من قدراته.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨. تتابع إدارة البنك أدائى فى العمل وتعمل على تقديم التوجيهات لى لتحسين الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩. تعمل إدارة البنك على تقديم التغذية المرتدة حول أدائى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠. تشجع إدارة البنك العاملين به على الإلتحاق ببرامج الدراسات العليا المتخصصة بالجامعات المصرية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١. تكافىء إدارة البنك العاملين المهوبين لديها بتحمل

						تكاليف الإلتحاق ببرامج الدراسات العليا المتخصصة التي تقدمها الجامعات المصرية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢.تطبق إدارة البنك سياسة التدوير الوظيفي لإكساب العاملين به المعارف والمهارات المرتبطة بوظائف البنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣.يتناسب عملي بالبنك مع قدراتي ومهاراتي فى تحقيق طموحاتى ورغباتى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤.ضغط العمل يظهر قدراتي الفعلية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥.ترى إدارة البنك أن هناك توافق بين قدرات العاملين ووظائفهم بالبنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦.تحرص إدارة البنك على مكافأة الموهوبين الذين يحققون نتائج غير متوقعة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧.تنتشر إدارة البنك على موقعها الإلكتروني أسماء الموهوبين كنوع من التحفيز المعنوى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨.أرى أن المرتبات والمزايا الوظيفية عادلة ومتناسبة مع متطلبات وظيفتى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩.المرتبات والمزايا الوظيفية بالبنك أكثر تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠.العمل الحالى يوفر لنا فرص للنمو والتطوير.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١.أفضل الإستمرار فى عملى بالبنك على الرغم من توافر فرص وظيفية أخرى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢.أتحدث دائماً مع الآخرين عن البنك الذى أعمل به بشكل إيجابى .

٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣. لدى إدارة البنك القدرة على إكتشاف الفرص ومحاولة إستغلالها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤. تسعى الإدارة العليا فى البنك بإستمرار لتحقيق مركز متميز للبنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥. لدى قاده البنك رؤية واضحة ومميزة خاصة بالعمل المصرفى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦. يتحمل القادة بعض المخاطر فى سبيل تحقيق أهداف البنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧. تضع إدارة البنك سياسات الموارد البشرية الخاصة به فى ضوء نتائج تقييم أداء العاملين به.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨. تسعى إدارة البنك على بث روح التنافس الإيجابى بين جميع العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩. تسمح إدارة البنك بقبول المبادرات التى تراها مناسبة لصالح العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠. تهتم إدارة البنك بتوفير مناخ من الإبداع والتجديد وتشجيع المواهب على تحقيق التميز.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١. تشجع إدارة البنك على خلق كوادر قيادية جديدة من العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢. تقوم إدارة البنك بتمكين العاملين به كل فى إختصاصه.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣. تسعى إدارة البنك إلى تعزيز القدرات القيادية لدى العاملين به.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤. تتق إدارة البنك بقدرات العاملين به.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥. تراعى إدارة البنك السياسات والإستراتيجيات على

						أساس مهارات العاملين ومدى قدراتهم على تنفيذها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦. تهتم إدارة البنك بإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧. تهتم إدارة البنك بإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات المتوقعة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨. ترى إدارة البنك بأن لديها كوادر بشرية قادره على حل المشكلات المرتبطة بأعمالها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩. تسمح إدارة البنك للعاملون بإشراكهم فى إتخاذ القرارات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠. أحصل على تقديرات مرتفعة فى تقارير الكفاءة الدورية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١. لدى حلول غير تقليدية لمشكلات العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٢. أتحمل العديد من المسئوليات فى وظيفتى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٣. أدائى لمهام غير روتينية يعطينى الفرصة للتميز عن الآخرين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٤. لدى القدرة على تنفيذ العمليات فى أسرع وقت.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٥. لدى القدرات والمهارات التى تجعلنى على إستعداد لمواكبة التغيرات فى نظم العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٦. أحقق إستفادة من تفويض المديرين لى مما يساهم فى تطوير مهارتى وقدراتى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٧. ترى إدارة البنك أن كافة العمليات المرتبطة بتقديم الخدمات تخضع إلى رقابة وتحسين مستمر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٨. تعتمد إدارة البنك على الأساليب التكنولوجية الحديثة فى تقديم الخدمات.

٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٩. أرى أن إجراءات تقديم الخدمة تتسم بالسرعة والدقة والراحة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٠. تقوم إدارة البنك بمراقبة كافة الأجهزة لتحسين آليات تقديم الخدمات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦١. يتيح البنك للعاملين استخدام قدراتهم ومواهبهم فى إنجاز العمل بطرق مميزة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٢. تقوم إدارة البنك بإستطلاع آراء عملائه للتعرف على إحتياجاتهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٣. يستحدث البنك خدمات مصرفية جديدة فى ضوء رغبات وإحتياجات عملائه.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٤. تحرص إدارة البنك على تقييم مستوى الخدمة المقدمة لعملائه بشكل مستمر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٥. تشجع وتعزز إدارة البنك ثقافة العمل الجماعى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٦. تشجع إدارة البنك الحوار وتبادل الأفكار بين العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٧. تتسم إدارة البنك بالمرونة فى تقبل أفكار المرؤوسين حتى لو كانت تبدو غريبة أو غير مألوفة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٨. تتسم ثقافة البنك بإحترام وتقدير الأفراد العاملين به.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٩. تشجع إدارة البنك العاملين به لرفع مستوى الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٠. تتسم ثقافة البنك بإرضاء عملائه فى ظل البيئة التنافسية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧١. تمنح ثقافة البنك الإستقلالية للعاملين لتحقيق أهداف العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٢. تمنح ثقافة البنك تولى المناصب الشاغرة للموهوبين.

٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٣. يتوافر لدى البنك هيكل تنظيمي مرن يساهم في تحقيق الهدف الكلى للبنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٤. تشجع إدارة البنك على التواصل الرأسى بين العاملين والإدارة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٥. لدى البنك قنوات إتصال واضحة ومعلنة للجميع.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٦. تقوم إدارة البنك بمراجعة العلاقات التنظيمية داخل البنك بصفة دورية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٧. ترى إدارة البنك أن الهيكل التنظيمى يستوعب إجراءات التغيير التى يحتاجها البنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٨. تحرص إدارة البنك على تحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية فى كافة وظائف البنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٩. لدى البنك قنوات إتصال واضحة ومعلنة للجميع.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨٠. تقوم إدارة البنك بمراجعة العلاقات التنظيمية داخل البنك بصفة دورية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨١. ترى إدارة البنك أن الهيكل التنظيمى يستوعب إجراءات التغيير التى يحتاجها البنك.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨٢. تحرص إدارة البنك على تحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية فى كافة وظائف البنك.