

تاريخ الإرسال (2020-06-23)، تاريخ قبول النشر (2020-09-15)

رانية محمد محمود زيادة

اسم الطالب:

جامعة الملك خالد-كلية

اسم الجامعة والبلد:

المجتمع للبنات-أبها

البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

rmmhmood@kku.edu.sa

دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها

المخلص:

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، كذلك التعرف علي أثر نظام إدارة المواهب البشرية علي الأداء الوظيفي، وقد تم تطبيق الدراسة علي موظفي مصرف الراجحي فرع أبها - دراسة حالة - وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين، من خلال عينة عشوائية ، وقد تم تطوير استبانة الكترونية لسهولة الوصول لمجتمع الدراسة ،وتسهيل عملية جمع البيانات نظرا لانشغال موظفي المصرف خلال ساعات العمل ، وتم فتح استقبال الردود لمدة ثلاث أشهر وتم اعتماد (223) استبانة ،كما تم تحليل البيانات وفقا للأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ، وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها : أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأن هناك أثر دال إحصائيا بين نظام إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصت الدراسة: بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الاستراتيجيات للمحافظة علي أفضل العاملين المبدعين، استحداث إدارة للمواهب البشرية ، توفير الميزانية الملائمة لتحفيز المهوبين، تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

كلمات مفتاحية: نظام إدارة المواهب البشرية - الأداء الوظيفي المتميز.

The Role of The Human Talent Management System to Achieve Organizational Performance For Employees of Al Rajhi Bank - Abha

Abstract:

This study aims at examining the relationship between both the human talent management system and Organizational Performance. In addition, the study aims to assess the impact of the human talent management system on Organizational performance, the study was applied to the employees of Al Rajhi Bank - Abha - case study -. In order to achieve its objectives, this study follows the descriptive analytical approach. The study population consisted of employees working in Al Rajhi Bank - Abha The study was implemented on a random sample of (223 employees) through developed electronic questionnaire was used as a main tool for data collection, which were analyzed with appropriate descriptive and parametric tests, The findings showed that there were statistically significant relationships between the human talent management system and the Organizational performance, the results of multiple regression between the human talent management system and the Organizational performance showed significant and positive impact on Organizational performance, The study recommended to offer more support to their staff and to develop advanced systems for selection of employees, developing a strategy to maintain the best creative workers, It also highlighted the importance of developing a department of human talent, providing the right budget to motivate talented people.

Keywords: Human Talent Management Strategies - Organizational Performance

المقدمة:

تعد الموارد البشرية العامل الرئيسي في تحقيق الابداع والابتكار، فهي التي تحقق القيمة المضافة للعمليات في ظل التحديات التي يشهدها عالم اليوم، والمتمثلة في التطورات التكنولوجية والاهتمام بالمعرفة والتقنية والنبوغ المعرفي، وحيث أن العنصر البشري هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية، وتحقيق النتائج المتميزة من خلال تخطي الحواجز والتميز والابداع من أجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة للمنظمات، لذلك فإن إمتلاك المنظمة للمواهب البشرية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد علي كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وظهر مفهوم إدارة المواهب البشرية لاكتشاف ورعاية المواهب داخل المنظمة بإعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، وزاد الدور الملقي علي إدارة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب وتحقيق التميز في الأداء، وأشارت هاجر & أحلام (2019) إلى أهمية إبراز الدور الرائد لإدارة المواهب والاستثمار فيها لتحقيق التميز في منظمات الاعمال كونها عنصرا حيويا يساهم في تحقيق الأداء العالي داخل المنظمة، بينما أشار الزيدى (2016) إلي أن تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية تؤدي إلي تشجيع عمليات الابتكار والتطوير المستمر بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ولحدثة موضوع إدارة المواهب البشرية وأهميته، جاءت هذه الدراسة لقياس علاقة نظام إدارة المواهب البشرية بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي كدراسة حالة، وتركز هذه الدراسة على الاثر الفعلي لنظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

الجزء الاول : الاطار العام للبحث والدراسات السابقة

الدراسة الاستطلاعية: من أجل تحديد مشكلة الدراسة، وتكوين فروضها وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، استهدفت التعرف علي علاقة نظام إدارة المواهب البشرية بتحقيق الأداء المتميز، والأثر الفعلي لنظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز بالتطبيق على موظفي مصرف الراجحي - دراسة حالة - ولتحقيق ذلك الهدف قامت الباحثة بما يلي¹ :-

- إجراء مقابلات متعمقة مع عدد من موظفي مصرف الراجحي فرع أباها في المستويات الادارية المختلفة.
- لم تستخدم الباحثة إطار محدد للدراسة وتركزت محاور المقابلات في التعرف علي واقع إدارة المواهب البشرية، مستوى الأداء لإدارة المواهب البشرية، الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المواهب البشرية، والتعرف علي معايير الأداء الوظيفي المتميز، وقد وجهت هذه المقابلات الشخصية المتعمقة بأسئلة مفتوحة ليتسنى الاجابة عليها بحرية تامة تغطي الموضوعات الآتية: -

- ✓ هل هناك إدارة للمواهب البشرية بالمصرف؟ ما هي آليات اكتشاف الموهوبين بالمصرف؟
- ✓ ما هي معايير الكفاءة والموهبة التي يتم اعتمادها بالمصرف؟ كيف يمكن تنمية الموهوبين من الموظفين؟
- ✓ هل بيئة المصرف تدعم الموهوبين؟ ما نوعية الدعم المقدم للأفكار الابداعية المقدمة من المصرف للموظفين الموهوبين؟
- ✓ هل هناك دورات تدريبية تدعم الموهوبين؟ ما نوع المزايا التي يقدمها المصرف للموهوبين؟
- ✓ ما هي معايير ومؤشرات الأداء المتميز المعتمدة من المصرف للموظفين الموهوبين؟

تبين للباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية: عدم وجود إدارة خاصة للمواهب ولكن يتم رعاية ومتابعة الموظفين من خلال إدارة الموارد البشرية، لا يوجد آلية لاكتشاف أفضل الطاقات البشرية الكامنة، القصور في العناية بالموظفين الموهوبين والتسكين في المواقع الوظيفية المناسبة لقدراتهم، إحساس الموظفين بعدم الاهتمام الكافي من قبل الادارة العليا بالمصرف، حداثة البرامج التدريبية خاصة في الصناعة البنكية للموهوبين، شح في الكفاءات البنكية المتخصصة خصوصا الوظائف في المناصب العليا، هناك مصاعب عديدة في الحفاظ على مواردها البشرية المميزة، المركزية الشديدة وعدم تشجيع تطبيق أى أفكار إبداعية، عدم وجود

¹ تم عمل مقابلات متكررة مع عدد من موظفي مصرف الراجحي فرع أباها

معايير للأداء الوظيفي المتميز وآليات التحفيز للمتميزين منهم، مما يستدعي دراسة الأسباب ووضع مقترحات تساهم في علاج ذلك.

الدراسات السابقة : تمت دراسة موضوع إدارة المواهب البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي من قبل العديد من الباحثين ، وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة:-

• دراسة (Sivathanu & Pillai, 2020) تحت عنوان "تحليل تكنولوجيا إدارة الموهبة وتحقيق الاداء التنظيمي" ،وقد استهدفت الدراسة إلي فحص استخدام التكنولوجيا لإدارة المواهب وتأثيرها علي الاداء التنظيمي ، وكانت عينة الدراسة مكونة من 122 مفردة من كبار موظفي الموارد البشرية في الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات، وخلصت الدراسة إلي مساهمة التكنولوجيا لإدارة المواهب في تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مما يساهم في تطوير المواهب عالية الاداء وتطوير الاداء التنظيمي.

• دراسة (Alferaih, 2017) ، تحت عنوان " تطوير نموذج مفاهيمي لقياس الموهبة في منظمات السياحة في المملكة العربية السعودية" ، وقد استهدفت الدراسة اقتراح نموذج لفحص الموهبة داخل المنظمة وآلية تحقيق الرضا الوظيفي للموهوبين والاداء الوظيفي المتميز ، وخلصت الدراسة إلي أن هناك 16 مقترح للعلاقات المهمة داخل الهياكل التنظيمية لتحقيق الرضا والاداء الوظيفي وتقليل دوران العمل.

• دراسة (Hajimirarab & Nobar, 2011) ، تحت عنوان " تحسين وتطوير ممارسات إدارة الموهبة " ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاولويات المطلوبة للحصول على أفضل إدارة للمواهب والكفاءات الأساسية في مجال الموارد البشرية باستخدام نموذج ديوليت لإدارة المواهب، وذلك لتحديد الخبرات ، ثم استخراج 30 مؤشرا لإدارة المواهب، وتم تصميم استبانة مع وجود بعض المقابلات مع الخبراء والاختبارات الإحصائية ، خلصت الدراسة بأن العوامل الأكثر أهمية لتطوير نماذج إدارة المواهب في إيران تقوم على التوازن والنتائج بين العمل والأسرة وفرص الأبحاث، وتوافر الوثائق ، وعدم وجود التمييز بين العاملين ، وأوصت الدراسة بضرورة وضع نموذج لإدارة المواهب في إيران يختلف عن باقي الدول الأخرى بناء على العوامل الثقافية.

• دراسة (Kamil & Others, 2011) ، تحت عنوان "تنفيذ ممارسات إدارة الموهبة في الشركات الماليزية" ، هدفت هذه الدراسة لاستكشاف المواهب ومدى تنفيذ ممارسات الإدارة عليها وتأثير الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ، واستندت نتائج الدراسة إلى مجموعة مقابلات مختارة بين ممارسين الموارد البشرية من 6 شركات ماليزية ، وتوصلت إلى: اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل : التوظيف ، التدريب ، واختبار وتطوير إدارة الأداء ، مشاركة الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم من أجل نجاح المنظمة وتحسين الأداء ، كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة خلق فرصة لتطوير إستراتيجية لإدارة المواهب من شأنها أن تؤدي إلى فوائد إضافية للمنظمة وموظفيها.

• دراسة (Kehinde, 2012) ، تحت عنوان " إدارة الموهبة والتأثير علي الأداء التنظيمي، وهدفت إلي فحص تأثير إدارة المواهب علي الأداء التنظيمي ، وكشفت علي أن نظام إدارة المواهب له تأثير إيجابي علي الأداء العام للمنظمة ، وعلي أداء الشركات متعددة الجنسيات والوطنية ، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب للموظفين كما ينبغي الفصل بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية.

• دراسة (Abdui nasir & Others, 2012) تحت عنوان " إدارة الموهبة في المنظمات القيادية في ماليزيا " ، وهدفت إلى: فهم ممارسة إدارة المواهب والنظر في تعريفها وتحديد منهج إدارة المواهب الذي تطبقه الشركات وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب وتحديد المشاكل في إدارة المواهب في الشركات، وأخيرا التعرف على فعالية المواهب، وقد أجريت دراسة استطلاعية من بضعة أبحاث ذات الصلة في ماليزيا متعلقة بممارسات إدارة المواهب في المنظمة ، كما أجريت مقابلات متعمقة مع مديري

- الموارد البشرية ، للحصول على فكرة عن الكيفية التي يتم بها ممارسة إدارة المواهب ، وأجريت أيضا دراسة مقطعية خلال فترة أثنى عشر شهرا عن طريق مقابلات متعمقة مع الأفراد ذوى الصلة ، وخلصت الدراسة إلى أن جميع الشركات قد بدأت في الشروع في برامج إدارة المواهب نظرا لضغط الاعمال الداخلية والخارجية ،حيث تنتظر كلا الشركتين لإدارة المواهب بإعتبارها دافعا مهما لنمو الشركة ،ومصدر للميزة التنافسية بتعبير آخر فإن ممارسات إدارة المواهب لاتزال غير راسخة.
- دراسة (Nilsson& Ellstrom,2012) تحت عنوان " قدرات الموظفين وإدارة مواهبهم: تحديات إدارة الموارد البشرية"، وهدفت إلى معرفة وتحديد المواهب لتنميتها ،وتوصلت إلى دور إدارة المواهب في رفع الأداء التنظيمي وتنمية وتطوير العاملين .
- دراسة (Tajuddin,2015) تحت عنوان "تطوير نموذج إدارة المواهب أزمة الجودة لموظفي البنوك الماليزية " ، وهدفت إلى التعرف على مدى وجود استراتيجية إدارة المواهب بالقطاع المصرفي وأثره على الولاء وتحسين أداء العاملين، وتوصلت إلى قدرة إدارة المواهب على الاحتفاظ بالعاملين وتحسين الأداء الوظيفي.
- دراسة الزياى (2016)، تحت عنوان " أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص"، وهدفت إلى التعرف على مدى توافر مكونات إدارة المواهب في البنوك التجارية ومدى الاهتمام بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ، التعرف على تأثير مكونات إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ، ومن أهم ما توصلت إليه: العمل على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب ،وبينة عمل تقدر قيمة المواهب ،وضرورة الاهتمام المتزايد بأبعاد إدارة المواهب ، ووضع معايير محددة وواضحة لقياس ، وإنشاء قاعدة بيانات لجميع المهوبين ، ضرورة توفير مناخ تنظيمي داعم للابداع والابتكار .
- دراسة بكر فخرى محمد (2016) تحت عنوان "استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد"، وهدفت إلى: التعرف على دور استقطاب المواهب والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للبحث ، ومن النتائج : وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي، وخلصت إلى: يجب العمل على استقطاب المواهب من داخل وخارج المنظمة ليسهل عملية الاستقطاب والتعيين مستقبلا حسب الاحتياجات المطلوبة مع إيجاد المواقع الوظيفية الشاغرة التي تتناسب مع مواهبهم.
- دراسة العمري (2017)، تحت عنوان " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي"، وهدفت إلى معرفة الواقع التطبيقي لنظام إدارة المواهب البشرية فى القطاع الخاص الصناعي وتأثير الصفات الشخصية (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الخبرة) على هذا النظام ، توصلت الدراسة إلى أهمية تأكيد ثقافة الاهتمام بالمواهب البشرية من خلال العمل على اكتشاف المهوبين والاحتفاظ بالمواهب الحالية مع إنشاء مركز خاص بالمواهب.
- دراسة العلى (2017) تحت عنوان " أثر إدارة المواهب فى الأداء الوظيفي فى المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية " ، هدفت إلى قياس أثر إدارة المواهب فى الأداء الوظيفي للمنظمات الحكومية فى المملكة وقد تم قياس إدارة المواهب من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب - والاحتفاظ بالمواهب - وتنمية المواهب - وإحلال المواهب، كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: (جودة العمل - وإنجاز المهام - والانضباط)، وتم الاعتماد على عينة من 400 مبحوث عشوائيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة تبنى إدارة المواهب فى المنظمات الحكومية فى المملكة جاءت بدرجة مرتفعة، ومستوى تصورات الموظفين فى المنظمات الحكومية فى المملكة للأداء الوظيفي، يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها فى أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها والاهتمام بها من خلال استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها فى سوق العمل ،وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب فى الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية فى تأدية الوظائف.

- دراسة الحمداني(2018) تحت عنوان " دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال"، وهدفت إلى : تشخيص طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية من خلال أبعاده (استقطاب المواهب ، إدارة اداء المواهب، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، وجودة الحياة الوظيفية من خلال أبعاده (العوامل الوظيفية والتنظيمية ، العوامل المادية والمعنوية) ، لدى المستشفيات الأردنية وتم الاعتماد في جمع البيانات على إستمارة ، وتكونت عينة الدراسة من 103 استبانة ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها : وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية ، هناك تأثير معنوي لإدارة المواهب في ممارسات وتبني جودة الحياة الوظيفية ، وهناك دور مميز تمارسه أبعاد إدارة الموهبة نحو تبني ممارسات جودة الحياة للعمل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، والتي أوضحت أن موضوع نظام إدارة المواهب البشرية من خلال مدخلاته وعملياته لم يتم التعامل معه بشكل مباشر وعلاقة (بالمخرجات) الأداء الوظيفي المتميز ، لذا تعتبر من الموضوعات التي تتميز بندرة في مجال المصارف السعودية ، وقد تبين من الاستعراض السابق ما يلي :

- أسهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء علي استراتيجيات إدارة المواهب البشرية ، ولما لها من دور في تقوية المزايا التنافسية للمنظمات، والميل نحو التجديد والابتكار، وزيادة القدرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية، علاوة علي ما لها من تأثير إيجابي علي الأداء مع رفع معدلات كفاءة وفعالية الأنشطة المختلفة.

- ركزت معظم الدراسات علي التعرف علي استراتيجيات إدارة المواهب ومنها دراسة (Abdui nasir & Others,2012) والتي أهتمت بفهم ممارسات إدارة المواهب وتحديد المناهج التي تتبعها الشركات ، أما بالنسبة إلي دراسة (Nilsson& Ellstrom,2012) فهدفت إلي تحديد المواهب لتتميتها وأثر ذلك علي تطوير العاملين، أما عن دراسة بكر فخرى محمد(2016) ؛ دراسة الزيدى (2016) فقد تناولت كل منهما إدارة المواهب والقدرات التنافسية التي تتحقق للموارد البشرية وهو جزء من الدراسة النظرية التي تناولتها الدراسة الحالية ، أما دراسة العلي(2017) ودراسة الحمداني(2018) فقد تناولتا إدارة المواهب بشكل كامل نظريا وتطبيقيا وتتوافق مع موضوع الدراسة الحالية بجانب كبير منها إلا أنها اختلفت عنها في مكونات نظام إدارة المواهب وأبعاد الاداء الوظيفي المتميز كذلك مجال التطبيق، كما أهتمت دراسة(Hewitt & associate,2008)، ودراسة Hajimirarab & Nobar,2011) بتحسين ممارسات إدارة المواهب وتحديد نقاط القوة والتحديات التي تواجهها وهو ما يدور حول موضوع الدراسة الحالية ولكن بصورة غير مباشرة.

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات الدراسة، وصياغة مشكلة وفرضيات الدراسة، الاستفادة من المنهجية العلمية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتحليل، وإستخلاص النتائج وبناء الاستبتيان، مما ساعد الباحثة في تكوين تصور شامل للموضوع.

- لم تتعرض الدراسات السابقة لدراسة واقع نظام إدارة المواهب في التعامل مع الموهوبين والاستفادة منهم في تحقيق الأداء المتميز بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية ، الامر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

مشكلة وأسئلة الدراسة:

وفى ضوء الدراسة الاستطلاعية والمراجعة المكتبية والميدانية للدراسات السابقة نجد أن مصرف الراجحي يعاني من بعض القصور في تطبيق نظام إدارة المواهب ،مما ينعكس سلبا علي مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ،ويجعله غير قادر علي منافسة المصارف الاخرى بالمملكة ، وحيث أن استراتيجيات إدارة المواهب البشرية تؤدي دورا رئيسيا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من أجل البقاء والنمو ،ويتم ذلك من خلال ثقافة التركيز علي المواهب كمصدر للتنافس في ظل التحديات التي تواجهها منظمات اليوم ، حيث تعتمد تنافسية المنظمات علي مجموعة القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفين بها ، فهم المورد الحرج الذى

يخلق القيمة المضافة للعمليات والابتكار والابداع إذا توافرت البيئة الداعمة لتلك المواهب، وإدارته بشكل فعال من خلال السياسات والاجراءات ، وبناء علي المؤشرات التي تم التوصل إليها ، يتضح أن الدراسة الحالية تهتم بدراسة موضوع لم تتناوله الدراسات السابقة حيث لم تجري دراسة علي موظفي مصرف الراجحي لدراسة العلاقة بين نظام إدارة المواهب كمتغير مستقل ، والأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع -حسب علم الباحثة-، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: "ما علاقة نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

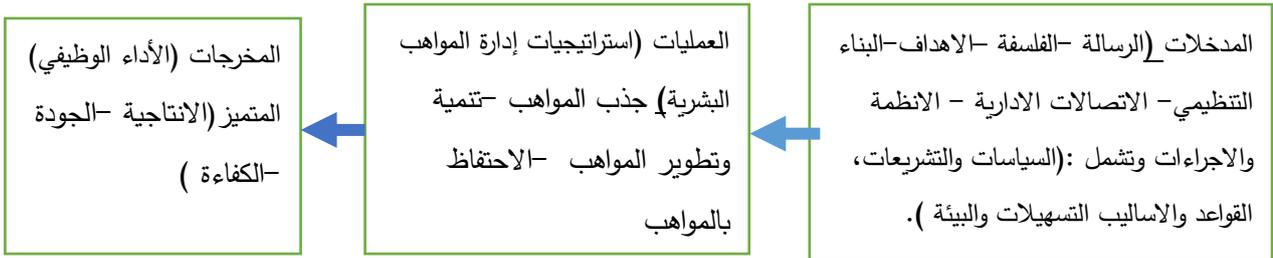
- مامستوي تصورات المبحوثين حول مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية في مصرف الراجحي؟
- مامستوي تصورات المبحوثين حول استراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية في مصرف الراجحي؟
- مامستوي تصورات المبحوثين حول الاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي؟
- ما مدي مساهمة مدخلات واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الاداء الوظيفي المتميز؟

فرضيات الدراسة: استنادا إلي نتائج الدراسات السابقة والادبيات العلمية ، وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية تقوم هذه الدراسة علي الفرضية الرئيسية التالية : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي في مصرف الراجحي وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز للموهوبين"
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز للموهوبين"
- يؤثر كلا من مدخلات واستراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية علي الاداء الوظيفي.

نموذج الدراسة: بناء علي ما سبق يتكون نموذج الدراسة من متغيرات مستقلة تمثل مدخلات واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية ،ومتغير تابع هو المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي المتميز، كما يوضح الشكل (1)

شكل رقم (1): نموذج الدراسة نظام إدارة المواهب البشرية



المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد علي الادبيات السابقة

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة بصورة أساسية إلي إبراز أهمية نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على موظفي مصرف الراجحي - دراسة حالة ، وهذا الهدف الرئيسي للدراسة تتفرع منه عدد من الأهداف الفرعية هي:

- التعرف علي مستوي الاداء الوظيفي المتميز لدي العاملين بمصرف الراجحي فرع أباها.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومعرفة أثر إدارة المواهب في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين.
- أن هذه الدراسة تسعى إلى محاولة الوصول إلى ربط الدراسات السابقة التي إنصبت على نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، وذلك من خلال دراسة واقع نظام إدارة المواهب البشرية وذلك من وجهة نظر الموظفين

بمصرف الراجحي - دراسة حالة - بالمملكة العربية السعودية حيث لا توجد دراسة سابقة - حسب علم الباحثة - قامت بالربط بين نظام إدارة المواهب والاداء الوظيفي وهي الفجوة البحثية التي تقوم الدراسة الحالية بمحاولة سدها .

- تقديم آليات وتوصيات مقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير نظام إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي لموظفي مصرف الراجحي.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من ناحيتين هي :

- **الناحية العلمية:** سد الفجوة في الدراسات العربية نظرا للدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه نظام إدارة المواهب البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية المتميزة كأحد المجالات في إدارة الموارد البشرية التي تستحق الكثير من الدراسات البحثية.

- **الناحية العملية:** تسهم نتائج الدراسة في تقديم معلومات ورؤية متكاملة تساعد المسؤولين وذوي العلاقة في التعرف على الواقع الفعلي لإدارة المواهب البشرية بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية ، وبيان أثر نظام إدارة المواهب البشرية علي تحسين الأداء لمواكبة التطورات وتعزيز القدرات التنافسية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي التحليلي ،حيث يعطى تفسير لاسباب المشكلة ،مع إعطاء تفسير وتوضيح العلاقات البيئية ،واستخراج الاستنتاجات الدالة علي مشكلة الدراسة من خلال قائمة الاستبيان.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على نظام إدارة المواهب البشرية، الأداء الوظيفي المتميز .
- الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة علي موظفي مصرف الراجحي أبها - كدراسة حالة-.
- الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال الربع الاول من عام 2020م.

❖ الجزء الثاني:- الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية

أولاً:- مفهوم إدارة المواهب البشرية في ظل عصر المعرفة وتسارع التغييرات التكنولوجية والاقتصادية التي يمر بها العالم أصبحت هناك حاجة إلي الاهتمام بالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمات، والتي تمثل مورد هاماً يجب إستثماره بالشكل الأمثل، وتعددت المداخل التي تناول بها الباحثين مفهوم إدارة المواهب ، حيث عرفها هاجر ، أحلام (2019)" هي عملية متكاملة تشمل استقطاب الافراد ذوى الأداء المتميز ، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل إستبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة"، بينما عرفها العسال(2016) "هي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة ، وتحديد العجز منها للعمل علي استقطابها وجذبها من خارج المنظمة ، ثم العمل علي تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة ، ووضع استراتيجيات للحفاظ علي المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولأنهم والتزامهم للمنظمة"، وأتفق معه عابدين (2019) " أنها الادارة التي تتعلق بتحديد وجذب وتنمية وتطوير المواهب والقدرات والابتكارات البشرية ، وذلك لتحقيق المزايا التنافسية ، والنجاح للعاملين والمنظمة ككل فى سوق العمل"، وأتفق معه (Kalman,2014;Millan,2008) "علي أنها استراتيجيات متكاملة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب لتحقيق الاهداف ، وتلبية الاحتياجات المنظمة"، من كل ما سبق نجد أن هناك إتفاق بين الباحثين علي -

- إدارة المواهب البشرية تتعامل مع نوعية من الافراد ذوى مهارات وكفاءات عالية.
- تحتاج المنظمات إلي تنفيذ استراتيجيات وإجراءات للاستفادة منهم.
- هناك ضرورة للاستفادة من الخبرات والقدرات التي يمتلكها هؤلاء الكفاءات لتحقيق التميز.
- ترتبط استراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي ضوء المفاهيم السابقة تعرف نظام إدارة المواهب لأغراض الدراسة الحالي علي أنها "عملية إدارية مستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميز، ويتحقق هذا من خلال مجموعة من المدخلات التنظيمية، والاستراتيجيات الإدارية المتكاملة (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) ، مما يساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز، وميزة تنافسية للمنظمة".

ثانياً:- أهمية إدارة المواهب البشرية: ذهب (Hughes and Rog,2008 ; الحمداني (2018); متعب ،حاجم (2013) إلي أن أهمية إدارة الموهبة تتبع من:- تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ علي الموهبة الضرورية، مدى التزام الإدارة بهؤلاء العاملين، كذلك تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة، بينما ذكر محمود (2018) أنها ترجع إلي : زيادة الاهتمام بالمواهب البشرية نتيجة تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء مع تعقد المهام الادارية بسبب زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات وزيادة معدلات الابتكار والتطوير أدى ذلك إلي احتياج المنظمات إلي تصميم برامج فعالة لإستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها لتحسين الأداء .

ثالثاً:- أهداف إدارة المواهب البشرية

تسعى إدارة المواهب البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها ما ذكره (Jackso et.al.,2009)

- الحصول علي أفضل الافراد الذين لديهم القدرة علي تطوير تلك القدرات.
 - تطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوي العالمي.
 - الإحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.
 - وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الاساسية في المنظمة.
- بينما عدد هاجر & أحلام (2019) " أهمية إدارة المواهب البشرية في قدرتها علي تحريك الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الافراد (تلبية حاجات الموهوبين وتنمية قدراتهم) ، لضمان الانتاج الابداعي والجودة للمنتجات والخدمات .
- رابعا :- مكونات نظام إدارة المواهب البشرية:** يشمل نظام إدارة المواهب البشرية مجموعة عمليات متكاملة تتفاعل بينها للوصول إلي التميز في الأداء وهي تتمثل في ما يلي (محمد ،2015) :-
- مدخلات وتتكون من عناصر وهي: الرسالة & الفلسفة & الأهداف & والبناء التنظيمي & والاتصالات الادارية & والانظمة والاجراءات وتشمل (السياسات والتشريعات، القواعد والاساليب، الاجراءات، التسهيلات والبيئة).
 - العمليات وهي استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وتتكون من (استراتيجية جذب المواهب - استراتيجية تنمية وتطوير المواهب- استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب).
 - المخرجات وتتمثل في الأداء الوظيفي المتميز (الانتاجية - الجودة - الكفاءة).
- ويمكن توضيح مكونات نظام إدارة المواهب البشرية فيما يلي: - المدخلات تتمثل مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية في عدة مكونات وهي السعيدي (2017); محمد (2015)

1/1/4- الرسالة والفلسفة والاهداف السائدة في المنظمة: تمثل الرسالة الوظيفة الاساسية المهمة للمنظمة ، أما الفلسفة تعبر عن التوجه العام للمنظمة ونوع الخدمة والجودة التي تقدم ، وتعطي تصور عن أهداف التنظيم ومعايير ، وتهتم المنظمة هنا بوضع رسالة المنظمة وقيمها التي تركز علي توظيف القدرات البشرية الخاصة ، والتركيز علي الموهوبين ، وتكوين فلسفتها الاهتمام بهم ورعايتهم ، أما الاهداف فهي تترجم رسالة المنظمة إلي غايات توجه إلي أنشطة محددة علي المدى القريب والبعيد ، ويجب أن تشير الاهداف إلي تحديد الموهبة لملء الشواغر الوظيفية، مع تطوير خاص للكفاءات والاحتفاظ بالمواهب الرئيسية.

2/1/4-البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي، وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم ووضوح الادوار والمسئوليات والصلاحيات وجهة المسائلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة

جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرار، وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، توفير التغذية المرتدة للأفراد المبدعين مما يشجع ويسهل الإبداع (جبر، 2010: 70).

3/1/4- أنظمة وإجراءات العمل: هي كيفية انتقال المعاملات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة من خلال القرارات والأوامر والتعليمات التي تنظم المهام المختلفة، وتتكون أنظمة العمل من التالي: عطوات، وآخرون (2016); جبر (2010):

1/3/1/4- السياسات والتشريعات: هي مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعها على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سياسات التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء (هاجر & أحلام، 2019).

2/3/1/4-القواعد والاساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتتنبثق من السياسات وتطبق على الاجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الاجراءات.

3/3/1/4-الاجراءات: وهي الخطوات التي تحددها الوسائل والاساليب المتعلقة بتأدية المهام والنشاطات المستقبلية.

4/3/1/4- التسهيلات والبيئة: وهي مجموعة التسهيلات المختلفة وكيفية خلق بيئة مناسبة ومتكاملة لاستيعاب ورعاية المواهب وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية الكافية، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الابداع لدي العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل ، مما يفتح المجال أيضا أمام الافراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعود علي أداء الاعمال بصورة إبداعية ، وكلما ساد الانفتاح والانضباط في أداء العمل سيسهم في تنمية الروح الابداعية والاستغلال الامثل للمواهب والقدرات.

4/1/4- الاتصال: يساهم الاتصال في معرفة العاملين أدوارهم والاهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها، كذلك وجود تكامل للاتصالات يساعد على سهولة الحصول على المعلومات المرتدة بشكل دقيق وسريع مما يؤدي إلى الابداع والتعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات.

2/4- استراتيجيات إدارة المواهب البشرية: يري الحميدي، الطيب(2011); عابدين(2019) أن إستراتيجية إدارة المواهب تهدف إلي تطوير مفهوم ثقافة التركيز علي المواهب كمصدر للتنافس ،وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل الأداء من خلال قدراتهم ومواهبهم ، وعدد(Silzer&Adler,2003) ; عابدين (2019) ; محمود (2018) العمليات الاساسية لإدارة المواهب البشرية تتمثل في: تحديد المواهب التي ستشغل الوظائف بالمنظمة - جذب الموهوبين إلي المنظمة - تقييم المهارات والكفاءات لدي الموهوبين - تنمية وتطوير مهارات الموهوبين وتحفيزهم علي العمل بكفاءة وفاعلية - توزيع الموهوبين في الاماكن المناسبة لهم والاحتفاظ بمواهبهم وإدماجهم بالعمل.

1/2/4- استراتيجيات جذب المواهب : تعتبر هي الخطوة الاولى في إدارة المواهب ، وذلك بتحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة ، والمهارة العملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة ، ويمكن تحقيق ذلك بوضع توصيف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها ، وبذلك تتمكن الادارة من اختيار الافراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل ، ويتم جذب المواهب من خلال : اسم وسمعة المنظمة ، بيئة العمل محفزة ومشجعة علي الإبداع ، توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، توفير الحوافز المادية والمعنوية والمتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية ، تدريب اللجان القائمة بالاختيار علي كيفية اختيار الموهوبين، دراسة الموهبة التي يمتلكها الموهوبون،(محمود،2018);(عباس،2018).

2/2/4- استراتيجيات تطوير وتنمية المواهب: بمعنى تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها ، ويمثل التطور عنصرا حيويا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة ، ويجب أن يشتمل التطور علي المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب ، ويتم ذلك من خلال : تطوير نقاط الموهبة وتطويرها ، المشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد علي تطوير الأداء ،

توفير فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج للتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية ، إمكانية تطبيق الافكار الجديدة ، التعامل مع مشكلات العمل المتجددة، (محمود ،2018).

3/2/4 - استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب: يعتبر الاحتفاظ بالموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات ، لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب الأضرار بالجودة وخدمة العملاء، مما يؤدي إلي ضعف الميزة التنافسية ، ويتم الاحتفاظ بالموهوبين من خلال: نظام العمل والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، لوائح وقواعد العمل المحفزة للموهوبين، توفير فرص النمو المهني والشخصي، حرية تنفيذ واجبات العمل، تشجيع التفكير الإبداعي، مناخ العمل المحفز للابتكار"، وتساهم هذه الآليات للاحتفاظ بالمواهب وتنميتها من خلال التركيز علي أصحاب المهارات والقدرات العالية، وتوفير البيئة المناسبة لهم (عابدين ،2019)؛ (عبد المنعم ،2017).

من ذلك نجد أن استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لها دور هام في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، بالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وخصوصا تشجيع عمليات الابتكار والتجديد والتطوير المستمر بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

1/3/4-مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية السعيد (2017) ; وهاجر&أحلام (2019)"

1/1/3/4- الإنتاجية: تعنى الإنتاجية باستخدام موارد التنظيم بما يساعد على تطوير نتائج معينة باعتبارها معيار للوصول إلي أعلى مستوى من الأداء، وتحقق الإنتاجية من خلال عدة مداخل كما يلي: عبد الباري درة & زهير الصباغ،2008) " تزويد المنظمة بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل، حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاءة، توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح إبراز مواهب العاملين.

2/1/3/4-الكفاءة: يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وبالتالي تسعى نحو تحقيق الامثلية في العمل ، أي أن الكفاءة تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة والتكنولوجيا المتقدمة (يونس،2015)، وترتبط الكفاءة بالمرونة العالية في تطوير الكفاءات البشرية ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة.

3/1/3/4-الجودة: تتضمن الجودة العمل علي تحقيق أهداف الافراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات ، والتفكير بشكل منطقي ، والعمل علي استغلال الفرص مما يتطلب المبادأة والتركيز علي الاهداف الرئيسية، وهناك ممارسات تساعد علي تحقيق جودة العمل وفقا (Cristima&Colurcio,2006) هي تشجيع العاملين علي طرح الافكار والاستماع إليها ، مع تشجيع ثقافة النقاش الحر والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز ، إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الأفراد ومناقشة الأفكار بحرية ، تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلي أفكار إبداعية جديدة، توجيه القدرات الشخصية لإنجاز العمل المطلوب، وقد ذكر السلمي(2001); الزبيدي(2016) أن الاهتمام بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية يؤدي إلي تحقيق :

- الكفاءة المتميزة وتعني القدرة علي استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن بما يحقق الفعالية وهي قدرة المنظمة علي تحقيق الاهداف التي تم تحديدها.
- الجودة المتميزة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- الابداع المتميز في العمل.

خامسا :- الإطار المفاهيمي للأداء المتميز: عرفه (Evans,2008) نقلا عن الياسري، الفتلاوي(2016)" أنه الأداء الذي يمتاز بعده خصائص هي المرونة والإبداع والمشاركة بالمعرفة والمهارات، والتوافق مع التوجهات التنظيمية، والتركيز علي الزبون

والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على الأعمال واحتياجات السوق"، بينما يري القريوتي (2002) أن الأداء المتميز من مداخل دراسة الابداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء والتميز في الادارة ينطوي على التفوق في استراتيجية الأعمال والسلوك وتنظيم البيئة والجودة الشاملة"، عرفه عمر (2012) أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، وعرفه عابدين (2019) "هو مجموعة السلوكيات والمواقف والقدرات التي يتمتع بها الفرد ويستخدمها في صورة مجهودات مبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وبأسلوب معين وفي زمن معين"، وأضاف أن الأداء الوظيفي لأي مؤسسة يقاس باجتهاد ومثابرة العاملين ومدى المهارات التي يمتلكها كل موظف في اكتساب الخبرات من الدورات التدريبية التي يحصل عليها وكيفية الاستفادة منها، بينما أضاف السعيد (2017) أن الأداء المتميز يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب، حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الادارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الاهداف .

من كل ما سبق عرفت الباحثة الأداء الوظيفي المخرجات النهائية لكفاءة ومهارات العاملين بالمنظمة من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لتحقيق الانتاجية والجودة الوظيفية.

سادساً: - عناصر الأداء الوظيفي يزن (2016) ; جبر (2010) :

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل.
- كمية العمل وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
- المثابرة والوثوق ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال بدقة.
- وأضاف الشميرى وآخرون (1429) " بيئة التنظيم وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة) والعوامل الخارجية (الاقتصادية - الاجتماعية - التكنولوجية)"، ووفقا إلي جبر (2010) يعتبر الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي:
- الدافعية حيث يجب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- مناخ أو بيئة العمل، ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى اشباع حاجات الافراد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- قدرة الفرد على أداء العمل، أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضي عن العمل أو الاستياء العام منه.

سابعاً: - أهمية الأداء المتميز: الرشيد (2009)

- تحسين الثقة، وزيادة التعاون بين الإدارات، وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين المشاركة والمسئولية المجتمعية.
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين.
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات ومتابعة أدوات قياس أدائها.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .

ثامنا: جهود مصرف الراجحي في النهوض بالمواهب البشرية:

1/8- نبذة عن مصرف الراجحي (مجتمع الدراسة): هو أكبر مصرف إسلامي في العالم، فهو يؤدي دوراً رئيساً في سد الفجوة بين المتطلبات المصرفية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، مشكلاً معايير صناعية وتنموية يُحتذى بها، ويتبوأ مصرف الراجحي مركزاً مالياً قوياً، إذ إنه يدير أصولاً بقيمة 384 مليار ريال سعودي، ويبلغ رأسماله 16.25 مليار ريال سعودي، ويعتبر مصرف الراجحي الموظف الأكبر في القطاع المالي السعودي حيث بلغ عدد منسوبيه أكثر من 12732 موظف وموظفة في نهاية العام 2018 م بنسبة سعودة إجمالية بلغت أكثر من 96 %، ترتفع إلى 100 % في شبكة الفروع النسائية، ويتميز منسوبيه بالفاعلية ومعدل الإنتاجية المنافس، وبنقافة الإبداع والمبادرة، ويتمتع مصرف الراجحي بشبكة انتشار واسعة تضم أكثر من 551 فرعاً و157 فرعاً نسائياً وأكثر من 5,006 جهاز صراف آلياً و83958 جهازاً لنقاط بيع، و232 مركزاً للحالات المالية، فضلاً عن أن لديه أكبر قاعدة عملاء بين المصارف السعودية. <https://lab.lava-brands.com/alrajhi-ar/index.html/2019>

2/8- منهجية عمل إدارة الموارد البشرية بمصرف الراجحي

- أ- توظيف الأفضل ب- تطوير المواهب ت- تأهيل الخريجين
ث- تخطيط الاحلال الوظيفي ج- تعزيز الكفاءات القيادية ح- تحفيز الأداء

3/8- استراتيجيات إدارة المواهب البشرية بمصرف الراجحي

1/3/8- اختيار الموارد البشرية: حصلت مجموعة الموارد البشرية علي جائزة وجهة العمل المفضلة لأفضل بيئة عمل في دول مجلس التعاون الخليجي لثلاثة أعوام ثلاثة متتالية، وأفضل برنامج تطوير الخريجين السعوديين الجدد في القطاع المصرفي لعاملين متتالين، حيث يمثل وضع ممارسات إدارية مستدامة للمواهب الأساسية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية مجموعة الموارد البشرية 2020، ودافعا أساسيا لتحقيق الطموحات الاستراتيجية للوصول إلي هدف وجهة العمل المفضلة للموظفين، وتطبيق أفضل أدوات الاختيار في فنتها والتي تضمنت: (اختبارات للقدرة -إجراء تقييم للشخصية - إجراء مقابلات مستندة علي معايير تحفيزية- إنشاء مراكز تقييم متكاملة)، وللتأكد من تطبيق أعلى معايير التوظيف، وضمان الفرص للجميع داخل المملكة فقد قامت مجموعة الموارد البشرية بعقد الشراكات والاعتماد علي متخصصين في مجال التوظيف وهما: (فريق لتهيئة الموظفين الجدد - عملية مؤتمتة لتهيئة الموظفين الجدد).

2/3/8- تطوير الموارد البشرية: بعد أن يتم تعيين الموظفين الجدد يقوم مجلس المواهب بتأهيلهم بعناية لضمان حصولهم على أفضل الخبرات، وتهيئة البيئة المناسبة لإبراز مواهبهم وتقديم أفضل ما لديهم، ويعتمد المصرف سياسة "الاستثمار في الموظفين"، وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحوها لرفع كفاءة بيئة العمل، وتقديم التدريب والتطوير المستمر لجميع الموظفين، وذلك لعكس الالتزام بتطوير قيادات سعودية قوية من خلال تحديد وتطوير ورعاية المواهب السعودية في المملكة كما يلي: -

جدول رقم (1): برامج تطوير الموارد البشرية بمصرف الراجحي

تأهيل الخريجين	برنامج تطوير الخريجين	برنامج التطوير التخصصي	تخطيط التعاقب الوظيفي
حصل البرنامج التطويري على المرتبة الأولى للبرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسات المالية في المملكة وذلك للعام الثاني علي التوالي وتعتمد مجموعة الموارد البشرية على أفضل منهجيات الاختبار في فنتها والتي تشمل على اختبارات القدرات على الانترنت	مدة برنامج تطوير الخريجين 18 شهر ويتضمن محاضرات تدريبية داخل القاعات التدريبية وينتج البرنامج للخريجين التناوب بين وظائف الاعمال والرقابة والمشاركة مع الفرق في مشاريع جارية على أرض الواقع والحصول على التوجيه والتدريب والمشاركة	مدة برنامج تطوير الخريجين التخصصي 12 شهر ويركز على بناء مهارات محددة في المجال المصرفي وقد نفذت أكاديمية الراجحي حتى الان أربعة برامج من هذا النوع وكانت هذه البرامج موجهة للخدمات المصرفية للشركات والمنشآت الصغيرة	يتم تخطيط الاحلال الوظيفي في مصرف الراجحي لتحقيق الاهداف التالية: تحديد المناصب الهامة في المصرف والتي لها أثر كبير على الوظائف المالية والرقابية تحديد حالة هذه المناصب)

5/3/8-دورة إدارة الأداء: يتم توثيق التقدم الذي يحرزه كل موظف عبر استيفاء مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال نظام إدارة الأداء وتضم هذه العملية ثلاث مراحل رئيسية وهي: -

- **بداية العام** (تحديد الغايات والجدول الزمنية والأهداف - تعبئة وتوقيع النموذج النهائي للتقييم السنوي).
- **منتصف العام** (الرقابة والتدريب والملاحظات التقييمية المستمرة - إجراء مراجعة منتصف العام ومناقشة مؤشرات الأداء).
- **نهاية العام** (تقييم الأداء استناداً إلى الأدلة - تحديد مجالات التطوير والتحسين للتدريب).

6/3/8-ثقافة ربط المكافأة بالأداء: لضمان الاتساق والقابلية للمقارنة قام المصرف بإعادة هيكلة سياساته وممارساته المتعلقة بالتعويضات والقيمة المقترحة للموظف وفق نموذج متميز لربط المكافأة بالأداء، والقدرات في ضوء نتائج الأداء الفردية، وأداء المصرف ككل ومستوى الاجور في السوق، حيث يقوم إطار التعويضات بالمصرف على ركائز أساسية (الحوكمة - السياسات والإجراءات - هيكل التعويضات ومخططات الحوافز).

7/3/8-التواصل وإشراك الموظفين: يشجع المصرف ثقافة التواصل المفتوح والقوى مع جميع الموظفين لتقييم مستويات المشاركة وتحديد المجالات التي تتطلب مزيداً من الاهتمام تشمل قنوات الاتصال:(استبيان رضا الموظفين - نقاشات ورش العمل - نشرة الموارد البشرية - بوابة الاتصال الخاصة بالموظفين عبر الانترنت (تواصل) - اللقاء السنوي المفتوح مع الموظفين - النشاطات العائلية خلال شهر رمضان).

❖ **الجزء الثالث: منهجية الدراسة:** تشتمل منهجية الدراسة على أنواع ومصادر البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة الميدانية، والقياس، وطرق جمع البيانات الأولية، وأساليب تحليل البيانات، واختبار الفروض إحصائياً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في أثناء تنفيذ هذه الدراسة، للتعرف على دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

▪ **أنواع ومصادر البيانات: بالإضافة إلى** البيانات الثانوية (الكتب والدوريات والتقارير الرسمية) التي تم الاستعانة بها لبلورة مشكلة وأسئلة الدراسة وصياغة الفروض، وتحديد مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال الاستبيان الموجه للمستقيمين، كذلك قامت الباحثة بالاستفادة من المقابلات المتعمقة التي تم إجراؤها للحصول على بعض المعلومات التي تتطلبها الدراسة.

▪ **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف المختلفة في مصرف الراجحي حيث بلغ عدد منسوبيه أكثر من 12732 موظف وموظفة ، وقد اقتصرت الدراسة علي موظفي فرع أباها فقط ، والبالغ عددهم (950) ، أما عدد مفردات عينة الدراسة (384مفردة) وكانت عينة عشوائية (إدريس،2012) ، حيث تم تطوير استبيانته الكترونية وتوزيع الرابط علي موظفي مصرف الراجحي بمدينة أباها ، وذلك لسهولة تجميع البيانات الأولية ، وتم فتح استقبال الردود لمدة ثلاث شهور بداية من(21 مارس - 21 مايو) ، مع الحث المستمر من قبل الباحثة لمحاولة زيادة عدد الردود ووصل عدد الردود إلي (223) استبيان، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه المحاور .

▪ **متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات، النوع الاول: مدخلات واستراتيجيات نظام إدارة المواهب، أما النوع الثاني: مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية ويتمثل في الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع، أما النوع الاخير من المتغيرات: الخصائص الديمغرافية للمستقيمين منهم (النوع - المسمى الوظيفي - الخبرة - المؤهل العلمي)، للتحقق من التمثيل الدقيق لخصائص العينة.

• **تصميم الاستبيان وأساليب القياس:** قامت الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة ومنها : الزياى(2016) ؛ عبد المنعم (2017)؛ محمود(2018) ؛ مدني (2015) ، في تطوير استبانته لجمع البيانات من المبحوثين والتي تم توجيهها إلي موظفي مصرف الراجحي، وذلك بغرض جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة ومشكلة الدراسة ، وتم الاعتماد علي

السؤال متعدد المحتوى لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والذي اشتمل علي عدد من العبارات ، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة وعدم الموافقة ، كذلك تم استخدام بعض الاسئلة المغلقة النهاية والمتعددة الاستجابات لقياس الخصائص الديمغرافية للمستقصي منهم، واشتملت قائمة الاستقصاء على (70) فقرة تم توزيعها على ثلاث أقسام وذلك كالآتي: القسم الأول: يتضمن (4) فقرة وهي المتغيرات الديمغرافية (النوع - المسمى الوظيفي - الخبرة - المؤهل العلمي)، القسم الثاني: نظام إدارة المواهب البشرية ويشمل محورين المحور الأول: مدخلات إدارة المواهب البشرية: يتضمن (34) فقرة ، حددتها الباحثة في (الرسالة والفلسفة والاهداف، البناء التنظيمي، أنظمة واجراءات العمل،الاتصال)، المحور الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب البشرية: يتضمن (22) فقرة ، حددتها الباحثة (استقطاب المواهب - التنمية والتطوير- الاحتفاظ بالمواهب البشرية)، المحور الثالث: الأداء الوظيفي المتميز يتضمن (14) فقرة، والتي تم تحديدها في (جذب واختيار المواهب - تطوير والاحتفاظ بالمواهب - تحفيز المواهب).

أساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة: في ضوء أهداف التحليل وفروض الدراسة تم استخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات لتحليل بيانات الاستقصاء إدريس (2012): الإحصاء الوصفي حيث تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستبيان ، أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك بغرض التحقق من درجة الثقة والاعتمادية في المقاييس متعددة المحتوى والمستخدم في الدراسة الحالية ، أسلوب تحليل الارتباط وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين نظام إدارة الموهبة وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز بمصرف الراجحي، إضافة إلي أسلوب تحليل الانحدار بغرض التحقق من قوة هذه العلاقة ، كما اشتملت علي اختبار ف ، واختبار ت المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

الجزء الرابع : الدراسة الميدانية: اتساقا مع أسئلة وأهداف وفرض هذه الدراسة، فإن نتائج منهج التحليل التي تم التوصل إليها يمكن تناولها بالمناقشة والتفسير من خلال المحاور التالية: -

- تقييم الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة: إدريس (2012)

- الصدق الظاهري: تم عرض الإستبانة على المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة والإقتصاد بجامعة الملك خالد، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن سلامة فقراتها من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظاتهم بحذف وإضافة وإعادة صياغة عدد من العبارات.
- ثبات أداة الدراسة: يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يستطيع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج منسقة، في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، وللتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة، وتقليل أخطاء القياس العشوائي، وزيادة الثبات في المقاييس المستخدمة، فقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ ، والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح ، وذلك لاختبار هل البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات المبحوثين صحيحة ، وإمكانية تعميم نتائجها علي مجتمع الدراسة ، وجاءت النتيجة كالتالي :-

جدول رقم (3): معامل ألفا كرو نباخ

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية	34	.950
استراتيجيات إدارة المواهب البشرية	22	.953
الأداء الوظيفي المتميز	14	.925
إجمالي المتغيرات	70	.965

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا لفقرات مجالات الدراسة كانت مرتفعة وتراوح بين (0.925 - 0.965)، حيث كان أداؤها في مجال الأداء الوظيفي المتميز حيث بلغت (0.925)، مما يؤكد على الثبات والتناسق الداخلي للمحاور داخل الأداة، كما بلغت قيمة ألفا للأداة ككل (0.965)، وعليه فإن جميع القيم هي أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (60%)، ويدل ذلك على ثبات عالٍ للاستبانة، وصدق وثبات قائمة الاستقصاء التي تم جمع البيانات عن الميدانية طريقها، وصحة البيانات وإمكانية تعميم النتائج.

ثانياً: توصيف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	173	77.6%
	أنثي	50	22.4%
المسمى الوظيفي	مصرفي أ	51	22.9%
	مصرفي ب	39	17.5%
	مصرفي ممتاز	30	13.5%
	رئيس قسم	52	23.3%
	مراقب مالي	20	9.0%
	مدير إدارة	17	7.6%
سنوات الخبرة	مدير عام	14	6.3%
	أقل من 5 سنوات	45	20.2%
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	77	34.5%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	78	35.0%
المؤهل العلمي	أكثر من 15 سنة	23	10.3%
	دبلوم	15	6.7%
	بكالوريوس	208	93.3%
	ماجستير	-	-
	دكتوراة	-	-

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول رقم (4) الخصائص الخاصة بعينة الدراسة وهي البيانات العامة التي تم التوصل إليها كما يلي:

- النوع: أغلبية عينة الدراسة كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم (173) وبنسبة بلغت 77.6% من مجموع العينة الكلية، في حين بلغ عدد الاناث (50) بنسبة بلغت 22.4%، مما يدل على أن عدد الذكور العينة بمصرف الراجحي يفوق عدد الاناث، وقد يرجع لذلك لزيادة عدد الموظفين الذكور عن الاناث.
- المسمى الوظيفي: تكونت أغلبية عينة الدراسة من فئة رئيس قسم وبنسبة 23.3%، تلتها فئة مصرفي أ بنسبة 22.9%، تلتها فئة مصرفي ب وبنسبة 17.5%، تلي ذلك فئة مصرفي ممتاز بنسبة 13.5%، تلتها فئة مراقب مالي بنسبة 9.0%، في حين شكلت فئة مدير الادارة نسبة 7.6%، وحصلت فئة مدير عام علي نسبة 6.3%.

- **سنوات الخبرة:** شكاات الفئة من 11 سنة إلى 15 سنة نسبة 35 % ، تلتها من 6 سنوات إلى 10 سنوات نسبة 34.5% ، وهاتان الفئتان تشكلان النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة ، تلا ذلك فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20.2% ويأتي أخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 10.3%، مما يدل علي أن أغلبية مجتمع الدراسة يتمتعون بالاستقرار الوظيفي بالمصرف .
- **المؤهل العلمي:** تكونت أغلبية عينة الدراسة من الافراد الذين يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس) وبنسبة 93.3 % ، تلاها الافراد الحاصلين علي مؤهل (دبلوم) بنسبة 6.7% ، مما يدل علي حرص المصرف علي توظيف الدرجات العلمية الاعلى.
- **التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:** فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع فقرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية قد تم على أساس مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5) ، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

جدول رقم (5): تدرج المقياس وقيم المتوسطات

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	4.20 فأكثر	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
الأهمية النسبية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وقد تم تحديد الوزن النسبي وهو الفرق من حساب المدى (طرح الحدود الدنيا والعليا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

- **التحليل الوصفي لمدخلات نظام إدارة المواهب:** نتائج السؤال الأول ومناقشتها : مامستوي تصورات المبحوثين حول مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية في مصرف الراجحي؟ للإجابة عن السؤال الأول استخدمت الباحثة الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لأبعاد مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية، والدرجة الكلية للفقرات، ثم قامت بتحليل بيانات كل بعد من أبعاد مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدخلات نظام إدارة المواهب البشرية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
الفلسفة السائدة بالمصرف				
1	مرتفع	1.14673	4.0179	يوفر المصرف الدعم والتشجيع واشباع حاجات الموهوبين للإبداع والابتكار .
2	مرتفع	.91939	3.6906	تعارف الموهوبين المصرفيين على خصائص البنك المهنية والثقافية والامكانيات المادية.
			3.854	المتوسط الحسابي العام للفلسفة السائدة بالمصرف
الرسالة والاهداف السائدة بالمصرف				
1	مرتفع	1.04280	3.8565	يمتلك المصرف استراتيجية واضحة حول تعزيز القدرات للموهوبين وتوسيع نطاق المسؤولية.
2	مرتفع	.95094	3.6771	يضع المصرف خطط واضحة لتشجيع المواهب وتأهيلهم للمستقبل.
3	مرتفع	1.09174	3.6188	هناك اهتمام بالمشاركة في وضع الاهداف والخطط الاستراتيجية.
5	مرتفع	1.06385	3.5471	إعداد المصرفيين الموهوبين من الاهداف الاستراتيجية للمصرف.

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمدخلات نظام إدارة المواهب البشرية حسب ما يعتقده المبحوثين والمتمثلة بالفقرات (1-34)، وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب ترتيب الأهمية النسبية، وقد تبين من التحليل بأن الفلسفة السائدة بمصرف الراجحي التي تدعم المواهب البشرية كانت الأعلى وبمتوسط حسابي (3.85)، وجاء توافر اتصال فعال في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي (3.815)، وجاءت في المرتبة الثالثة البناء التنظيمي من توافر هيكل تنظيمي ومناخ ملائم لعمل الموهوبين وبمتوسط حسابي (3.70)، تلتها أنظمة وإجراءات العمل في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.67)، وأخيراً جاءت الرسالة والأهداف السائدة بالمصرف وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (1) مما يدل على تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات، وأن موظفي الراجحي يشعرون بالروتين في أداء الأعمال وأن المناخ التنظيمي غير محفز علي الابتكار والإبداع في العمل، مما يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل مصرف الراجحي في تحسين بيئة العمل لدعم الموهوبين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Albrecht and Others, 2015)، ودراسة الحمداني (2018).

- التحليل الوصفي لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما مدي مساهمة استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الاداء الوظيفي المتميز؟ للإجابة عن السؤال الثاني استخدمت الباحثة الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لأبعاد استراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية، والدرجة الكلية للفقرات، ثم قامت بتحليل بيانات كل بعد من أبعاد استراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية

ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
أولاً: جذب المواهب				
1	مرتفع	1.11604	3.7937	وضع الخطط الاستراتيجية مع اختيار الموهبة التي تحققها.
8	مرتفع	.99380	3.4529	الدراسة المتعمقة قبل استقطاب المواهب المصرفية لاستغلالها الاستغلال الأمثل.
2	مرتفع	1.16461	3.6726	العمل على تنمية عوامل جذب المصرفيين الموهوبين والمحافظة عليهم.
3	مرتفع	1.03862	3.6009	تقوية وتعزيز القدرات المصرفية للموهوبين وتوسيع نطاق المسؤولية.
7	مرتفع	1.08163	3.5112	نظام الاختيار يضمن الحصول على المواهب والقدرات اللازمة.
5	مرتفع	1.08331	3.5740	تحديد إدارة المواهب مواصفات شاغل الوظيفة.
6	مرتفع	1.13688	3.5605	هناك استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب.
4	مرتفع	1.03656	3.5740	توفير القدر المناسب من الموهوبين المصرفيين والذين يتمتعون بقدرات ابتكارية.
			3.5924	المتوسط الحسابي العام لجذب المواهب
ثانياً: - تطوير وتنمية المواهب				
1	مرتفع	1.19026	3.7937	توفير القدر الملائم من الدورات التدريبية المتخصصة للمصرفيين الموهوبين لرفع الكفاءة المصرفية.
6	مرتفع	1.06906	3.5112	إعادة صياغة البرامج التدريبية المتخصصة وفقاً لنظام إدارة المواهب المصرفية.
3	مرتفع	1.14041	3.6502	وجود بناء معرفي للمواهب المصرفية في المصرف.
5	مرتفع	1.13403	3.5336	يساعد البنك الموهوبين المصرفيين على تطوير مهاراتهم حسب الاحتياجات المصرفية.

2	مرآقع	1.04790	3.6637	آآمق المرصفبفب الموهوبفب بالقدرة على آآوبفر المهارآ البآآفة وفق النظام المرصفف.
4	مرآقع	1.16103	3.5471	آآاسب ببب القدرات البآآفة والقدرات المكآسبة للمرصفببب الموهوببب.
مرآقع			3.61658	آآوسآ آسابف العام لآنبفة وآآوبفر الموهاب
آآآآ: - الآآآاف بالموهاب				
1	مرآقع	1.18827	3.8161	آوافر الآعوبض الماآف المباشر ورفر المباشر طبقا لنوعفة الموهبة.
6	مرآقع	1.05107	3.5471	آآشعب المسآمر للمرصفببب وآآفرهم على الآبآكار .
5	مرآقع	1.10604	3.6368	آوففر مفزانبفة آآصة آآاسب مع نظام الموهاب البشرففة المرصففة.
8	مرآقع	1.08931	3.5381	فمآآك البنك نظام للمكافآآ والآوافر فساعد الموهوببب المرصفببب على الأءاء الفعال.
3	مرآقع	1.08590	3.6637	آآبفة البنك كافة آآآابآآ الموهوببب المرصفببب للوقوف على رضا الموهوببب عن البنك.
7	مرآقع	1.07248	3.5426	آوافر نظام آآاص للروآآب والآوافر آآطبب على المرصفببب الموهوببب.
4	مرآقع	1.10710	3.6592	آآصفص مفزانبفة لنظام اءارة الموهاب البشرففة المرصففة.
2	مرآقع	1.12859	3.7220	آآففز لآولفء الآفكار الآبآكارفة لذوف الموهاب المرصففة.
مرآقع			3.6407	آآوسآ آسابف العام للاآآاف بالموهاب
		17.20816	79.5650	إآمالف العبارةآ

المصدر : من اءاء البآآفة فف ضوء نآآآ الآآلفل الآآصآف

بلع الآآوسآ العام لبعء الآآآاف بالموهاب(3.6407) بمسآوف أهمفة مرآقع وقء آآقق موظفف مصرف الرآآبف على آرص المرصفف على آآقفم آزمة مآكاملة من الآعوبض الماآف والمعنوف للموظفبب ووفوء الآففز المسآمر على الآبآكار ،آلف ذلك بعء آنبفة وآآوبفر الموهاب آآف بلع الآآوسآ العام(3.61658) بمسآوف أهمفة مرآقع ،كما فلاحظ أن الآآراف المعفارف لبعض العبارةآ آاء أكبر من (1) مما فءل على آآابفب فف آراء عفنة الءراسة آول هذة العبارةآ ، وآفسر البآآفة ذلك إلف فمفز مصرف الرآآبف فف آقفم الآوافر الماآفة والمعنوفة للموظفبب ، كذلك الآهآام بالآنبفة والآآوبفر وآظهر ذلك فف إنشاء الآكاففمفة المرصففة ، ببفما لا فوفء آهآام كالف ببعب آذب الموهاب وءعم ووفوء آلفآ لآسآقآاب والكشف عن الموهاب آآف فآم الآعلان عن الوظائف الشاعرة والآآآفار بءون الآركفز على القدرات الوظففة التي فببب آوافرها ، كذلك عمل الآهفئة والآءاء اللازمفبب ، مما فآطلب بذل مزفء من الآهء من قبل مصرف الرآآبف لآذب الموهاب البشرففة للعمل بالمصرف وآآوبفر برامج آآآفار الموظفبب ، وآقفم الآنبفة والآآوبفر اللازمفبب مع آزمة مآكاملة من الآوافر ، وآآقق هذة النآآآ مع الءراسة (Tajuddin,2015) ، وءراسة مآمء (2015).

آآآلف الوصفف: للآءاء الوظففف المآمفز: نآآآ السؤل الآآآ ومناقشآها : مامسآوف آصورآ المبحوثفبب آول الآءاء الوظففف المآمفز فف مصرف الرآآبف؟ للآآابة عن السؤل الآآآ آسآآمء البآآفة الآآآارآ الوصففة المناسبفة: الآآوسآآآ الآسابفة والآآآرافآ المعفارففة ، والآرآفبب للآءاء الوظففف المآمفز ، والءرعة الكلفة للفقراء ، ثم قامآ بآآلفل ببفبانآ كل بعء من أبعاء الآءاء الوظففف المآمفز :

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للأداء الوظيفي المتميز

الترتيب الاهمية	مستوى الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
الجودة				
4	مرتفع	1.01231	3.5336	يوجد عدد مناسب من المصرفيين الذين يمتلكون خبرات عقلية تفيد المجال المصرفي.
3	مرتفع	1.04688	3.6413	يسمح للعاملين باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل.
1	مرتفع	1.04260	3.8027	أنجز عملي الموكل إلى طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
2	مرتفع	1.06738	3.7578	يوجد حرص من العاملين على التميز في أداء العمل.
			3.6838	المتوسط الحسابي العام للجودة
الكفاءة				
1	مرتفع	1.09351	3.8161	أتمتع بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.
3	مرتفع	.97513	3.7892	تستخدم الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن.
4	مرتفع	.93219	3.7399	تستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل مما يساهم في سرعة إنجاز الاعمال.
2	مرتفع	1.12169	3.8027	الاستعداد التام للموهوبين المصرفيين لبذل الجهد والعطاء من أجل تقديم أفضل الأفكار المصرفية للبنك.
			3.7869	المتوسط الحسابي العام للكفاءة
الانتاجية				
2	مرتفع	.99343	3.7892	هناك مشاركة من العاملين الموهوبين من أجل تخفيض التكاليف والاحتفاظ بالجودة.
6	مرتفع	1.00636	3.6143	يتم استخدام تكنولوجيا حديثة لتخفيض تكلفة الانتاج.
5	مرتفع	1.12326	3.6592	المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وحل المشاكل المصرفية.
4	مرتفع	1.04508	3.7040	تبنى وإدارة الأفكار المصرفية الجديدة من قبل الموهوبين.
3	مرتفع	.99727	3.7758	توفير القدر المناسب من الموهوبين المصرفيين لزيادة القيمة المضافة للبنك
1	مرتفع	1.14788	3.7937	وضع الأفكار المصرفية الابتكارية للموهوبين موضع التطبيق.
			3.7227	المتوسط الحسابي العام للإنتاجية
		10.40448	52.2197	إجمالي العبارات

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

وقد تبين من التحليل بأن الكفاءة كانت الأعلى وبتوسط حسابي (3.7869) حيث يهتم الموظفون بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة، تلتها الانتاجية في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي (3.7227)، وأخيرا في المرتبة الثالثة الجودة وبتوسط حسابي (3.6838) مما يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل مصرف الراجحي في مجال الاستفادة من القدرات الفكرية للموهوبين ومحاولة تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء في ظل المنافسة الشديدة في القطاع المصرفي ، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (1) مما يدل علي تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات وتتفق هذه النتائج مع دراسة الزيايدي (2016)، ودراسة (Katina and Others,2016).

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي في مصرف الراجحي لاختبار الفرضية الرئيسية قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وتحليل الانحدار ، بين الدرجة الكلية لمحور المتغير

المستقل نظام إدارة المواهب البشرية، وأبعاد الاداء الوظيفي المتميز ، ولأثبت صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم إجراء الاختبارات التالية كما يلي:

1- معامل الارتباط: يبين الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين نظام إدارة المواهب البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع

جدول رقم (9): نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض

المتغير التابع الاداء الوظيفي المتميز	المعاملات	المتغير المستقل نظام إدارة المواهب البشرية
.528	معامل الارتباط	
.000	مستوى الدلالة	
223	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين نظام إدارة المواهب البشرية كمتغير مستقل وبين الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.528) في المتوسط بقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) ، مما يعنى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين نظام إدارة المواهب البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع.

2- تحليل الانحدار لحساب تأثير نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي:

جدول رقم (10): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي

معامل التحديد	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		البيان
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R ²	.000	5.621	.000	85.382	.253	1.423	الثابت
.279	.528	9.240			.069	.635	المتغير المستقل

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن النتائج مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة ف (85.38) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) ، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل نظام إدارة المواهب البشرية علي المتغير التابع الاداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي محل الدراسة ، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (9.24) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) ، وهو ما تشير إليه قيمة معامل B التي تعنى أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.635) في المتغير التابع ، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر ب (0.279) من التباين في المتغير التابع أى أن (27%) من التغيرات الحاصلة علي الاداء الوظيفي سببها تغييرات نظام إدارة المواهب ، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر علي الاداء الوظيفي ، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلي معنوية هذه النتائج حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية = 0.05 ، مما يعنى إمكانية تعميم النتائج علي المجتمع ، وعليه يمكن القول بقبول فرض الدراسة الذي ينص علي أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز للموهوبين .

الفرضية الفرعية الاولى: لإختبار الفرضية الفرعية الاولى توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز للموهوبين"، قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، بين الدرجة الكلية لبعدها مدخلات نظام ادارة الموهبة وأبعاد الاداء الوظيفي المتميز ، والدرجة الكلية لفقراته ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط :

جدول رقم (12): مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور مدخلات نظام إدارة الموهبة على الاداء الوظيفي

الاداء المتميز	البيان	المتغيرات
.367**	R	الدرجة الكلية للمدخلات لنظام إدارة الموهبة
.000	Sig	

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول (12) أن معاملات الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، أي أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً ، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط قوية وطردية ، أي أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين مدخلات نظام إدارة الموهبة والاداء الوظيفي المتميز ، وهذا يدل على أهمية توفير بيئة تنظيمية محفزة علي الابداع لموظفي المصرف. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز للموهوبين".

جدول رقم (13): مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور استراتيجيات نظام إدارة الموهبة علي الاداء الوظيفي

الأداء المتميز	البيان	المتغيرات
.586**	R	الدرجة الكلية لاستراتيجيات نظام إدارة الموهبة
.000	Sig	

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول أن معاملات الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، أي أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً ، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط قوية وطردية ، أي أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات نظام إدارة الموهبة والاداء الوظيفي المتميز ، وجدير بالذكر أن اهتمام المصرف بوضع معايير لاختيار الموظفين يساهم في جذب الكفاءات كذلك الاهتمام بتتميتهم وتطويرهم وتوفير حوافز جاذبة للبقاء بالمصرف. الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر كلا من مدخلات واستراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية علي الاداء الوظيفي.

أولاً: أثر ارتباط مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية علي الاداء الوظيفي

جدول رقم (14): معادلة انحدار مدخلات نظام إدارة الموهبة والاداء الوظيفي

النموذج	قيمة B	قيمة beta	قيمة t	قيمة sig
الثابت (مدخلات نظام ادارة الموهبة)	2.435		11.601	.000
التابع (الاداء الوظيفي)	.324	.367	5.872	.000
معامل الارتباط	.367			
معامل التحديد R ²	.135			
قيمة F	34.477			
مستوى المعنوية F	.000			
الدلالة الاحصائية	معنوى			

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول رقم (14) أن معامل التحديد 0.135 تعنى أن هذا النموذج يستطيع تفسير التباين والتغيير في المتغير التابع بمقدار 135% ، وقيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبناء علي ذلك هناك علاقة أثر بين مدخلات نظام إدارة الموهبة

والاداء الوظيفي ، معادلة الانحدار (الاداء الوظيفي) = $2.435 + 0.324 \times$ مدخلات نظام إدارة الموهبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2015).

- أثر ارتباط استراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية علي الاداء الوظيفي

جدول رقم (15): معادلة انحدار استراتيجيات نظام إدارة الموهبة والاداء الوظيفي

النموذج	قيمة B	قيمة beta	قيمة t	قيمة sig
التابع (الاداء الوظيفي)	.616	.586	10.741	.000
الثابت (استراتيجيات نظام ادارة الموهبة)	1.318		6.037	.000
معامل الارتباط	.586			
معامل التحديد R ²	.343			
قيمة F	115.360			
مستوى المعنوية F	.000			
الدلالة الاحصائية	معنوى			

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول رقم (15) أن معامل التحديد 0.343. تعنى أن هذا النموذج يستطيع تفسير التباين والتغيير في المتغير التابع بمقدار 34.3%، وقيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبناء علي ذلك هناك علاقة أثر بين استراتيجيات نظام إدارة الموهبة والاداء الوظيفي ، معادلة الانحدار (الاداء الوظيفي) = $1.318 + 0.616 \times$ استراتيجيات نظام إدارة الموهبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزياى (2016).

النتائج والتوصيات:

أولاً نتائج الدراسة:-

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مدخلات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر دال إحصائياً بين مدخلات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر دال إحصائياً بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

جدول رقم (16): توصيات الدراسة

التوصية	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين	<ul style="list-style-type: none"> تخطيط استراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية (كم ، نوع) . تحديد المهارات والقدرات المطلوبة. العمل على توضيح الاهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها. وضع آليات لاكتشاف الموهوبين من داخل المصرف. 	<ul style="list-style-type: none"> -القائمين على الادارة العليا -القائمين على إدارة التدريب بالمصرف
وضع الاسـتراتـيجية للمحافظة علي أفضل العاملين المبدعين	<ul style="list-style-type: none"> السماح للموظفين بعمل وتعلم الكثير مما يشجعهم على البقاء . الاهتمام بتكوين وتعليم المورد البشري من خلال التدريب والتطوير للموظفين تكثيف أنشطة المعهد المصرفي التابع لمؤسسة النقد وإنشاء العديد من المراكز التدريبية المصرفية المتخصصة في الصناعة البنكية، وفتح فروع في مناطق المملكة. اعتماد سياسة "الاستثمار في الموظفين وتشجيع المبادرة وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها الموظفون لرفع كفاءة بيئة العمل. تفعيل دور "أكاديمية الراجحي المصرفية " وتأهيل الكوادر للعمل في المصرف والاسهام في تنمية المورد البشري للقطاع المصرفي 	<ul style="list-style-type: none"> -القائمين على أكاديمية الراجحي المصرفية -القائمين علي إدارة التدريب بالمصرف
استحداث إدارة للمواهب البشرية	<ul style="list-style-type: none"> فصل إدارة المواهب البشرية عن إدارة الموارد البشرية لتهتم بشئون المواهب. وضع إدارة المواهب البشرية في المكان المناسب بالهيكل التنظيمي. إعداد اللوائح والسياسات لتكوين كيان لرعاية الموهوبين. تنظيم لقاء من مع القيادات العليا في المصرف ويتم من خلاله تبادل التجارب والخبرات خارج بيئة العمل حيث تترك أثراً إيجابياً ممتازاً على أداء الموظفين والتواصل والتعاون فيما بينهم 	<ul style="list-style-type: none"> الادارة العليا بالمصرف
توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين	<ul style="list-style-type: none"> وضع سياسة خاصة بالتحفيز المناسب بناءً على عدد الأفكار المقدمة ورعاية الابتكار والإبداع لتحفيز الموظفين على تحويل الأفكار إلى منتجات مصرفية مبدعة. تبنى نظم المزايا والتعويضات والتحفيز التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> الادارة العليا بالمصرف
تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.	<ul style="list-style-type: none"> عقد شراكات بين مصرف الراجحي ومراكز الإبداع والابتكار بالمؤسسات والجامعات الحكومية لاحتضان الأفكار الإبداعية للموظفين وتقديم الدعم المناسب. عقد ارتباطات رسمية مع مراكز الأبحاث الدولية والعالمية لتبادل الاستشارات والخبرات البحثية. قبول أفكار الموظفين بناءً على معايير موضوعية وتشكيل لجان متخصصة ومؤهلة للاستفادة منها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا بالمصرف -عمادات التطوير والجودة بالجامعات -مراكز رعاية الموهبة والإبداع بالجامعات

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو طيبخ، ليث شاكر. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية (دراسة ميدانية مقارنة بين مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، (38)، 288-310.
- إدريس ثابت عبد الرحمن. (2012). *بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الطبعة الخامسة. الاسكندرية. الدار الجامعية للنشر.
- جبر، عبد الرحمن محمد. (2010). الابداع الاداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.
- الحمداني، صبا نوري. (2018). دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال). *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*. جامعة الانبار - كلية الادارة والاقتصاد، 10 (23)، 274-302.
- الحميدي، محمد سعيد، الطيب، الهادي خوجلي. (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب. تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، ورقة بحثية.
- الختالين، يزن عبد الحافظ عبد الحليم. (2016). مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على أداء العاملين في الدوائر الحكومية بمحافظة أربد من وجهة نظر العاملين. *مجلة شؤون*، الناشر جمعية الاجتماعيين في الشارقة، 33 (132)، 113-149.
- الزيادي، بسنت عادل رمضان. (2016). أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية (دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص). *المجلة العلمية للاقتصاد والادارة*، جامعة عين شمس كلية التجارة (3)، يوليو، 9-80.
- السعيد، عيد ضويحي. (2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج كلية التربية، 47، يناير، 667-711.
- السلمي، علي. (2001). *ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، (د.ط). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشوادي، شروق أحمد عبد المحسن (2016). أثر أبعاد إدارة المواهب علي تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات المحمولة. *المجلة العلمية للاقتصاد والادارة*، جامعة عين شمس - كلية التجارة، (4)، أكتوبر، 13-32.
- عابدين، شيرين حسين كامل. (2019). العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 10 (2)، 334-361.
- عباس، أنس. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. (د.ط)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عباس عمر عزيز. (2018). دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية (دراسة ميدانية علي بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9 (2)، 152-172.
- العسال، مروة محمد رضا حسن محمود (2016). استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (1)، يناير، 113-136.
- عطوات، سلمى، طريف أمينة، حمزة، بن قرينة محمد. (2016). أثر تبني الابداع الاداري علي تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (10)، 51-66.

- العلي، فهد معيقل. (2017). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية* ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 10 ملحق، إبريل ، 1-20.
- العمرى، محمد سعيد(2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية (دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي). *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية* ، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، 17 (1) ، 81-96.
- عياد، دعاء عبد الله عمر. (2012). التنوع وأثره علي سياسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في الشركات متعددة الجنسية دراسة ميدانية . (رسالة دكتوراة) ، قسم إدارة الافراد والعلوم السلوكية ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية.
- قريشي، هاجر، بوقفة، أحلام. (2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال: نماذج عالمية . *مجلة المنهل الاقتصادي*، جامعة الشهيد جمة لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، 2 (1)، يوليو، 249-266.
- متعب، حامد كاظم حاجم، ستار كاظم. ،"دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات التعليمية(دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية)، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 15 (2).
- محمد، بكر فخري. (2016). استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، (7) ملحق، 342-368.
- محمد، ياسر أحمد مدني. (2015). تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم الأداء المصرفي : دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك المصرية . *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 29، (1)، يونية ، 501-563.
- محمود طه إسماعيل. (2018). أثر التمكين الاداري علي استراتيجيات ادارة المواهب (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، 9 (1)، 54-105.
- مصرف الراجحي، التقرير السنوي 2019، تاريخ الاطلاع: 5 يونية 2020م، الموقع: <https://lab.lava-ar/index.html/brands.com/alrajhi>
- نجوش ،مديحة يونس. (2015). أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية علي الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بنسبة). *مجلة رؤي اقتصادية* جامعة الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، (9)، ديسمبر، 233-251.
- الياسري، أكرم محسن ، والفتلاوي، إيناس عباس. (2016). *مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال - الجزء الثاني* - ط 1. الاردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع .

قائمة المراجع المرومنة:

- Abbas Omar Aziz. (2018). The role of attracting human talent in preparing and building future leaders (field study on some departments of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq) (in Arabic). *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 9 (2), 152-172.
- Abbas, Anas. (2011). *Human Resource Management*. (in Arabic) (D. I), Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Abdeen, Sherine Hussein Kamel. (2019) The relationship between the strategy of human talent management and the effectiveness of the job performance of workers in multinational

- companies (a field study on a sample of multinational companies in Egypt) (in Arabic). The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University - Ismailia College of Commerce, 10 (2), 334-361.
- Abdui Nasir , Syed Jamal Syed , Hassan , Roslani , Embi & Rahmat , Abdul Khabir(2012), "Managing Talent In Two Leading Companies in Malaysia ," *International conference on technology and management lecture notes in information technology* ,(21),125-130.
- Abu Tabikh, Laith Shaker. (2016) Talent Management Practices in enhancing the mental standing of Banking Services (a comparative field study between Iraqi Union Bankers and Commercial gulf) (in Arabic). Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, (38), 288-31
- Al-Ali, Fahd Moaqil. (2017). The impact of talent management on job performance in governmental organizations in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). Journal of Law and Human Sciences, Xian Ashour University in Djelfa, 10 Supplement, April, 1-20.
- Al-Assal, Marwa Muhammad Reda Hassan Mahmoud (2016). Talent management strategy to enhance the competitive advantage of the organization (in Arabic). The Scientific Journal of Economics and Trade, Ain Shams University, Faculty of Commerce, (1), January, 113-136.
- Alferaih, A. (2017). Developing a Conceptual Model to Measure Talents Turnover Intention in Tourism Organisations of Saudi Arabia. *International Journal of organizational analysis*, 25(1), 223.
- Al-Hamdani, Saba Nuri (2018). The role of talent management in adopting quality work life practices (an analytical study of the opinions of workers in Jordanian hospitals in the northern region) (in Arabic). Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences. Anbar University - College of Administration and Economics, 10 (23), 274-302.
- Al-Hamidi, Muhammad Saeed, Al-Tayyib, Al-Hadi Khojaly. (2011). Investing in training and talent management (in Arabic). The Experience of the United Arab Emirates, Police College, Officers Training Institute, Research Paper.
- Al-Omari, Muhammad Saeed (2017). The reality of applying the human talent management system (a field study on the Saudi industrial sector) (in Arabic). Zarqa Journal for Research and Humanitarian Studies, Zarqa University - Deanship of Scientific Research, 17 (1), 81-96.
- Al-Rajhi Bank, Annual Report 2019, Accessed Date (in Arabic): 5 June 2020, Location: <https://lab.lava-brands.com/alrajhi-ar/index.html>
- Al-Saeedi, Dwaihi Eid (2017). Mechanisms for implementing institutional talent management in public education schools in the State of Kuwait (in Arabic). The Educational Journal, Sohag University, College of Education, January 47, 667-711.
- Al-Salami, Ali. (2001). Strategic Human Resources Management, (D. I), Cairo (in Arabic): Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Shawadi, Shurooq Ahmed Abdel Mohsen (2016), The Impact of Talent Management Dimensions in Activating the Corporation's Competitive Advantages, An Empirical Study on Mobile Communications Companies (in Arabic). The Scientific Journal of Economics and Management, Ain Shams University - Faculty of Commerce, (4), 13-32 October.
- Al-Yasiri, Akram Mohsen, and Al-Fatlawi, Inas Abbas. (2016). Intellectual developments in the world of business administration(in Arabic) - Part Two - I 1. Jordan: House methodology for publishing and distribution.

- Al-Ziadi, Basant Adel Ramadan. (2016). The effect of talent management on enhancing the competitiveness of human resources (a comparative study between commercial banks in the public and private sectors) (in Arabic). The Scientific Journal of Economics and Administration, Ain Shams University, Faculty of Commerce (3), July, 9-80.
- Associates, Hewitt," *The State of Talent Management: Today's Challenge, Tomorrow's Opportunities*, in partnership with human capital institute, 1-34.
- Atwat, Salma, Tarif Amina, Hamza, Bin Qurainah Muhammad. (2016). The effect of adopting administrative creativity on improving the job performance of a sample of department heads in the higher education sector (in Arabic). Algerian Enterprise Performance Journal, (10), 51-66.
- Ayyad, Doaa Abdullah Omar. (2012). Diversity and its impact on human resources policies and job performance in multinational companies, a field study (in Arabic). (PhD thesis), Department of Personnel Management and Behavioral Sciences, Sadat Academy for Management Sciences.
- Bersin, J.," *Talent Management what is it? Why now?* Morristown, NJ, USA: Sinclair Consulting Inc.
- Cristima Mele, Colurcio Maria, (2006),"The evolving path of TQM: toward a business excellence and stakeholder value international", *Journal of quality & reliability management*, (23), Issue: 5, 230-240.
- Hajimirarab , seyed , & Nobar , Mohammed ,(2001) " Identifying and Improving the talent management indicators – A case study in Iranian industry ", *Business and management review* , (4)1 , 1-8,JUNE.
- Hughes, Julia Christensen&Rog,(2008) ,Evelina, Talent Management: A Strategy for improving employee, recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, emerald group publishing limited, international, *Journal of contemporary hospitality management*, (20)7.
- Idris Thabet Abdel Rahman. (2012). Marketing Research, Methods of Measurement, Analysis and Test of Hypotheses, (in Arabic), Fifth Edition. Alexandria. University Publishing House.
- J.S., Kehinde, (2012)"Talent Management: Effect on organizational performance", *Journal of management research*, (4)2, 178-186.
- Jabr, Abdul Rahman Mohammed. (2010). Administrative creativity and its impact on job performance: an applied study on UNRWA school principals in the Gaza. (in Arabic) (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza.
- Jackso, W.S. Porteous, A., &Gurel, O., Rushent, C. (2009),"*Emirati Talent Management: Effective Nationalization*. Oxford Strategic Consulting Gulf.
- Kalman, Danny, (2014)" Establishing a global talent management policy", *The East Midlands leadership Academy*, 4.
- Kamil , Bidayatul , Hamid , Zebeba & others ,(2011): A Study On The Implementation Of Talent Management Practices at Malaysia Companies ", *Journal of business and management science* , ASIAN ,(1)4, 147-162.
- Khatalin, Yazan Abdul Hafiz Abdul Halim. (2016). The level of information technology use and its impact on the performance of employees in government departments in Irbid Governorate

- from the employees' point of view (in Arabic). Affairs Magazine, the publisher of the Sharjah Socialists Association, 33 (132), 113-149.
- Mahmoud Taha Ismail. (2018). the effect of administrative empowerment on talent management strategies (field study) (in Arabic). The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University, Ismailia College of Commerce, 9 (1), 54-105.
- Millan, Douglas Mac, (2008)" *Talent management: how to invest in your work force*, business week: New York, p.2
- Muhammad, Bakr Fakhry. (2016). Attracting human talents and their role in achieving organizational excellence in industrial institutions in Baghdad (field study) (in Arabic). The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University - Ismailia College of Commerce, (7) Supplement, 342-368.
- Muhammad, Yasser Ahmed Madani. (2015). activating the role of the human talent management system in assessing banking performance: a field study on application to Egyptian banks. (in Arabic), Journal of Contemporary Business Research, 29, (1), June, 501-563.
- Mutab, Hamed Kazem Hajem, Sattar Kazem. The Role of Talent Management Dimensions in Supporting Creativity in Educational Organizations (An Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members at the University of Al-Qadisiyah), Al-Qadisiyah, (in Arabic) , Journal of Administrative and Economic Sciences, 15 (2).
- Nilsson, Staffan and Ellstrom, Per- Erik, (2012)" Employability and talent management: challenges for HRD practices European", *Journal of training and development*, (36)1, 26-45.
- Nujoush, Madiha Younes (2015). The impact of training and human resource development on organizational efficiency in light of the shift towards a knowledge economy (a case study of Sonelgaz Corporation) (in Arabic). Visions Economic Journal, Al-Wadi University College of Economic and Business Sciences, (9), December, 233-251.
- Qureshi, Hajar, biwaqfa, ahlam. (2019). Human talent management as a competitive advantage in business organizations: global models (in Arabic). Al-Manhal Economic Journal, Al-Shahid Juma Lakhdar Al-Wadi University - College of Economic, Business and Facilitation Sciences, 2 (1), July, 249-266.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Silzer R. &Adler, S:" *Selecting Managers and Executives: The Challenge of Measuring Success in J.edwards, Jscott, &nraju*" (Eds), the human resources program evaluation Handbook, Thousand oaks, CA: SAGA.
- Tajuddin, Dewi&Ali,Rosalan and Kamar Uddin, Badrul Hisham, (2015) "Developing Talent Management Crisis Model For Quilt Life of Bank Employees in Malaysia, Asian conference on environment – behavior studies, pericardia- *Social and Behavioral Sciences-84*.