



## واقع ممارسة إدارة المواهب بالمصارف التجارية دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي

أ. هناء فرج الرمالي

hanna.faraj@uob.edu.ly

كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

تاريخ الوصول: 2026.04.14 - تاريخ الموافقة: 2026.05.15 - تاريخ النشر: 2026.06.01

## الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب، المصارف التجارية، مصرف الجمهورية.

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة المواهب بمصرف الجمهورية- بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبعت المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (53) موظفاً وموظفةً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى ممارسة إدارة المواهب بمصرف الجمهورية - بنغازي جاء مرتفعاً، وجاء بالمرتبة الأولى بعد الاحتفاظ بالمواهب، يليه تطوير المواهب، ثم استقطاب المواهب الذي جاء بمستوى متوسط، كما توصلت الدراسة إلى وجود ممارسة فعالة لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) عند مستوى دلالة (05). بالمصرف محل الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يُؤمل أن تُؤخذ بعين الاعتبار أهمها: الاستمرار بممارسة إدارة المواهب وتعزيزها وإعطائها الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين بالمصرف، وتوفير برامج وتقنيات تدريبية خاصة بالمهويين، وتعزيز آليات جذب الكفاءات المتميزة من الموظفين، ومعرفة أسباب تركهم لوظيفتهم.

### Practice of talent management in commercial banks An empirical study on Aljomhoria bank in Benghazi city

Ms. Hanaa Farag Alrmaly

Faculty of Economics, University of Benghazi, Libya

## Abstract

The study aims to determine the degree of talent management practice in Aljomhoria bank - Benghazi city. For the study purpose, the researcher adopted analytical, statistical method using on a sample of (53) employees, She also utilized a questionnaire as a tool of gathering the basic data. The collected data was analyzed by SPSS software. The study concluded that the level of practicing talent management in Aljomhoria bank was very high following talent maintenance. Subsequently, the level of talent development came second. Finally, the level of talent recruitment came, which was moderate. However, it found out efficient talent management practice, with all its dimensions, at significance level of (05). The researcher recommends the bank to promote practicing talent management, and make those in charge focus on such management. The bank should also provide talent-related techniques of recruitment and training and address the turnover issue.

## Keywords

talent management,  
commercial banks,  
Aljomhoria bank

1. المقدمة : الاهتمام بالمواهب البشرية عاملاً مهماً وضرورياً من أجل تحقيق أداء

عالي (الطبال، 2017)

2. الدراسات السابقة :

نظراً لأهمية إدارة المواهب تطرقت العديد من الدراسات لهذا الموضوع بالعديد من الدول ومن بينها ليبيا و سوف يتم عرضها تباعاً من الأحدث إلى الأقدم فيما يلي:

دراسة (العبار، 2024) بعنوان "ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الأداء المؤسسي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات إدارة المواهب جاءت متوسطة، وأن مستوى الأداء المؤسسي قد جاء مرتفعاً بصندوق الضمان

مهما امتلكت المنظمات من موارد تكنولوجية ومالية يبقى المورد البشري هو المورد الأهم الذي تحتاجه، وخاصة في الفترة الحالية مع التطورات والتغيرات المتسارعة والتي أضحت فيها المورد البشري المهوب ميزة ومصدر قوة داخلي للمنظمة من خلال سعيه المستمر في إيجاد طرق وأساليب عمل جديدة تساهم في تطور المنظمة وتميزها (دره وآخرون، 2022)

وقد شهد تخصص إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة تطور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية من أهمها مفهوم إدارة المواهب البشرية، وقد بدأ هذا المفهوم في الظهور والانتشار في السنوات الأخيرة كمنهج وأسلوب جديد لتفعيل دور المواهب وأهميتها في المنظمات وتطويراً لجودة الموارد البشرية، وأصبح

دراسة ( الفرجاني وجبريل، 2020) بعنوان " واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لنظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية محل الدراسة.

دراسة ( Thunnissen,2016 ) بعنوان " Talent Management why and how else? Experiential exploration of talent management in practice" أيضاً؟ استكشاف تجريبي لإدارة المواهب في الممارسة" هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب، من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً و أكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل المهيمنة في استراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والتنظيمية في الجامعة ولاسيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات مختلفة- محلية وعربية وأجنبية- يتضح أن:

- أكدت كافة الدراسات على ضرورة الاهتمام بإدارة المواهب من قبل جميع المنظمات لتصبح رائدة في مجال عملها ، ولمواكبة التطورات التي تواجهها بهدف استثمار الموارد البشرية لتحقيق النجاح في بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير.
- ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها على قطاع حيوي وهو القطاع المصرفي الذي بات يمثل ركناً أساسياً من أركان التطور والرقى الاقتصادي لأي بلد، نظراً لما لهذا القطاع من تأثير كبير على عملية التنمية الشاملة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي.
- تأتي الدراسة الحالية استكمالاً للجهود البحثية السابقة بمجال إدارة المواهب، حيث تم الاستفادة من هذه الجهود في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحديد واختيار أبعاد إدارة المواهب للدراسة، وإعداد استمارة الاستبيان، وتصميم منهجية الدراسة،

الاجتماعي- فرع غرب بنغازي، كذلك وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (الاتصال بالمواهب، وتطوير المواهب، والمحافظة على المواهب ، وإدارة أداء المواهب) على الأداء المؤسسي، وكذلك وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب منفرداً على الأداء المؤسسي.

دراسة (العوامي، 2024) بعنوان : "واقع ممارسة إدارة المواهب في الشركات النفطية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب بأبعادها(جذب المواهب، تطوير المواهب، نشر المواهب ، الحفاظ على المواهب، إحلال المواهب) في الشركات النفطية العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في الشركات النفطية العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي قد جاء متوسطاً كما جاء بعد الحفاظ على المواهب في المرتبة الأولى يليه بعد نشر المواهب في المرتبة الثانية ثم بعد إحلال المواهب في المرتبة الثالثة يليه بعد تطوير المواهب في المرتبة الرابعة وأخيراً جاء بعد جذب المواهب في المرتبة الخامسة.

دراسة (دره وآخرون، 2022) بعنوان " واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في جامعات الشمال السوري (حلب ،إدلب ،الشمال ،الجامعة الدولية للعلوم والنهضة) من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وكذلك استكشاف أثر إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي في هذه الجامعات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري قد تحققاً بمستوى متوسط ، وأن هناك أثراً معنوياً لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) في إدارة الاحتواء العالي.

دراسة (أبو زيادة وجاد الله، 2021) بعنوان " واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لممارسات إدارة المواهب لدى الوزارات بمحافظات الضفة الغربية ووجود تميز تنظيمي بدرجة مرتفعة.

بالإضافة إلى تدعيم نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، كما ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة.

### 3. مشكلة الدراسة:

تشير أدبيات الدراسات الحديثة في الإدارة إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية في ظل زيادة المعرفة والتكنولوجيا ، حيث أن الموارد البشرية المؤهلة من أفضل الأصول التي يمكن أن تستثمرها المنظمات لزيادة قدرتها التنافسية، لذلك تمثل إدارة المواهب أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر، فهي تجسد الاستثمار في المورد البشري ذو الكفاءة المتميزة من حيث استقطابهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والمحافظة عليهم ، مما يعود على المنظمة بالتميز وتكوين بيئة خصبة للأبداع والابتكار (السلمي والشماسي، 2022).

وتعاني المنظمات العربية والمحلية من انخفاض في توفير العقول البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تسرب كفاءاتها الوطنية المتميزة، لعدم توافر التحفيز الكافي والبيئة المناسبة، مما يتطلب الأمر سرعة إدارة المواهب والكوادر البشرية في هذه المنظمات (الطبال، 2017).

ويلعب القطاع المصرفي وخاصة المصارف التجارية دوراً كبيراً في مسيرة التنمية الاقتصادية للدولة ، فهو الركيزة الأساسية لنموها وتطورها، ويواجه هذا القطاع في ليبيا الكثير من التحديات والعراقيل على الصعيد الداخلي والخارجي والتي تحول دون قدرته على الارتقاء بمستوى خدماته، وبالاطلاع على تقرير ديوان المحاسبة الليبي الصادر سنة 2022 للمصارف التجارية، تبين أنها تعاني من العديد من المشاكل أهمها عدم استفادة إدارات المصارف من حاملي الشهادات العليا من موظفي المصرف في تولي مهام قيادية ، وعدم الامتثال لمعايير الاختيار والتعيين بالنسبة للوظائف القيادية العليا والموظفين الجدد، بالإضافة إلى أن إدارات المصارف لا تعطي الأهمية الكافية واللازمة لساعات التدريب للرفع من مستوى الموظفين الأمر الذي انعكس على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى التأخر في استقرار المنظومة المصرفية بالإصدار الجديد.

كما أن الباحثة قامت بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من مساعدي مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين وعددهم (10) ، وقد اتضح وجود العديد من المشاكل والتحديات التي يواجهها المصرف ومنها:

- أن التدريب لا يتم وفق الاحتياجات الفعلية، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية غير متاحة لأغلب الموظفين.
- عدم توفر قسم مختص بعملية جذب واستقطاب المواهب والكفاءات والاستفادة منها.
- افتقار البيئة المناسبة التي تدعم الموظفين المهوبين وتحافظ عليهم.
- ضعف استغلال الامكانيات والقدرات البشرية الاستغلال الأمثل .

وتأسيساً على ما سبق ، ومع تنامي وتطور العمل بالقطاع المصرفي لمواكبة التقدم الذي حدث بالسنوات الأخيرة ، وجدت المصارف التجارية الليبية نفسها أمام واقع يفرض عليها ضرورة استثمار مواردها البشرية الاستثمار الأمثل لمواجهة الصعوبات الحالية وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي أثار التساؤل لدى الباحثة حول دور القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية ، وما مدى اهتمامها بممارسة إدارة المواهب بطريقة فعالة تُسهم في تحقيق التغيير والتطوير المطلوب ،ومن هنا برزت مشكلة الدراسة للتعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب في المصارف الليبية وتم اختيار مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي كمدى للتطبيق ، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مستوى ممارسة إدارة المواهب بمصرف الجمهورية - بنغازي ؟
- ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مستوى ممارسة استقطاب المواهب بمصرف الجمهورية - بنغازي؟
- ما مستوى تطوير المواهب بمصرف الجمهورية - بنغازي؟
- ما مستوى الاحتفاظ بالمواهب بمصرف الجمهورية - بنغازي؟

### 4. فرضيات الدراسة:

نظراً لصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بالكامل ، تم وضع فرضيات لهذه الدراسة وصياغتها بالكيفية التالية:

**الفرضية الصفرية الرئيسية:** لا توجد ممارسة فعالة لإدارة المواهب عند مستوى دلالة (05). بمصرف الجمهورية - بنغازي. وقد اشْتُق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

الإدارة الرئيسية للفرع ونائبه ، ومساعد مدير الإدارات ومن ينوب عنهم ، ورؤساء الأقسام ومن ينوب عنهم، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين.

● **الحدود الزمنية:** جُمعت بيانات الدراسة خلال شهر فبراير سنة 2026.

### 8. الإطار النظري للدراسة:

في ظل عصر المعرفة وتسارع التغييرات التكنولوجية والاقتصادية التي يمر بها العالم أصبحت هناك حاجة ملحة للاهتمام بالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمات، والتي تمثل مورداً هاماً يجب استثماره بالشكل الأمثل وهو المواهب البشرية (البكري، 2022).

### 1.8 مفهوم إدارة المواهب:

تعددت المفاهيم المطروحة لمصطلح إدارة المواهب فقد عرف (Hopkins & john, 2014:15) إدارة المواهب بأنها مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم، وخلق أداء عالي يلبي الأهداف والغايات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. بينما عرفها (صالح، 2020 : 128) بأنها فكر منبثق عن إدارة الموارد البشرية ، ومنهج شامل يهدف إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري للمنظمة ، وهذا بدوره يُمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوة قصيرة وطويلة الأمد من خلال بناء ثقافة اندماج وكفاءة وقدرة عبر تكامل عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالموهوبين وتوجيههم والاستفادة منهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة . وعرف (العص، 2023 : 24) إدارة المواهب بأنها مجموعة العمليات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى جذب واستقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات المقدرات والمؤهلات والكفاءات الجوهرية، والتي لها تأثير إيجابي على المنظمة وتطويرها وتمييزها والاعتراف بها، للمحافظة عليها بشكل مناسب لتحقيق الميزة التنافسية.

### 2.8 أهمية إدارة المواهب:

حدد (عارف ، 2018) أهمية إدارة المواهب البشرية لمختلف المستويات التنظيمية في النقاط الآتية:

- الإدارة العليا: تتمثل الأهمية في كونها المورد الرئيسي في صناعة الإبداع والتميز للمنظمة، من خلال الاهتمام بالمناصب والمراكز القيادية وإعداد صف ثاني من القيادات واستكشاف الطاقات الكامنة، لشغل المناصب في حال تغير الظروف.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد ممارسة فعالة لاستقطاب المواهب عند مستوى دلالة (05). بمصرف الجمهورية - بنغازي.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد ممارسة فعالة لتطوير المواهب عند مستوى دلالة (05). بمصرف الجمهورية - بنغازي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد ممارسة فعالة للاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة (05). بمصرف الجمهورية - بنغازي.

### 5. أهمية الدراسة:

● تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في مجال الموارد البشرية وهو مفهوم إدارة المواهب، وبالتالي يُؤمل أن تقدم إضافة مُفيدة للمعرفة الإنسانية وللمكتبة العربية، وأن ترصد المكتبة الليبية من خلال الخروج بحصيلة من الإسهامات الفكرية والمعرفية المختلفة، وأن تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة .

● تعتبر إضافة جديدة للبيئة المحلية كونها استهدفت قطاعاً حيوياً وركيزةً أساسية من ركائز الاقتصاد الليبي، وهو القطاع المصرفي ، مما قد يسهم في سد الفجوة المعرفية حول ممارسات إدارة المواهب البشرية داخل المصارف التجارية بليبيا.

● يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في المصارف التجارية الليبية في استثمار نظام إدارة المواهب البشرية باستخدام أفضل الممارسات، وذلك لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين الموهوبين وتطوير مهاراتهم، بما يحقق التحسين والتطوير المستمر.

### 6. أهداف الدراسة:

● التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب).

● تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن ترفع من مستوى تطبيق إدارة المواهب بالمصرف محل الدراسة.

### 7. حدود الدراسة:

● **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على محاولة التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب من خلال الأبعاد الثلاثة ( استقطاب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب).

● **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية على الإدارة الرئيسية لمصرف الجمهورية بمدينة بنغازي والتي تمثل إدارة فروع المنطقة الشرقية.

● **الحدود البشرية:** وتشمل جميع شاغلي الوظائف القيادية بإدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الجمهورية بمدينة بنغازي، والمتمثلة في مدير

- الإدارة الوسطى والتنفيذية: تكمن الأهمية في استخدام طرق حديثة وشيقة في أساليب العمل، بالإضافة إلى تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، كما يتم من خلالها قياس وتحديد مستوى الاستعداد المهني والإبداع والابتكار لمختلف العاملين، مما يساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

- تحقيق المزايا التنافسية وخفض التكاليف.

### 3.8. أهداف إدارة المواهب:

- حسب (سلمان، 2018) فإن أهداف إدارة المواهب تتمثل في:
- إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية التي تتطلب كفاءة عالية.
- التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
- تركيز فعاليات الاحتفاظ بالمواهب على أهم المواهب.
- تحسين ممارسات التوظيف .
- كسب تأييد مؤسسات المجتمع المختلفة.
- تقليص تكاليف العمالة دون الإضرار بالإنتاجية.

### 4.8. أبعاد إدارة المواهب:

اختلف الباحثون حول تحديد أبعاد إدارة المواهب نظراً لتعدد وجهات النظر حول هذا المفهوم، وبعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات حول مفهوم إدارة المواهب تم اختيار ثلاث أبعاد لقياس إدارة المواهب باعتبارها الأكثر تكراراً لدى أغلب الباحثين وهي) استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وسيتم عرضها بإيجاز فيما يلي:

#### 1.4.8 استقطاب المواهب:

يُعرف الاستقطاب بأنه عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية، واختيارهم على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي ( صالح، 2020 : 130).

#### 2.4.8 تطوير المواهب:

يتمثل في استخدام أنشطة وتعليمات ممنهجة ومخططة لتعزيز عملية التعلم للأفراد داخل المنظمة، والهدف منه تطوير القدرات والمهارات للأفراد، وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها،

وزيادة وعي المتدربين للجوانب التي تتطلب التحسين ( عبد الرحمن وآخرون، 2022 : 60).

### 3.4.8 الاحتفاظ بالمواهب:

يرى ( قهيري وكسنة، 2017 : 141) أن الاحتفاظ بالمواهب هو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال:

- توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب.
- نظام المكافآت والحوافز المادية المناسب للأداء.
- توفر الحوافز المعنوية
- توفر فرص النمو المهني والشخصي.
- توفر الأمان الوظيفي.

### 5.8. متطلبات نجاح إدارة المواهب:

ذكر (الجندي، 2022،) و(الزيادي، 2016) أن هناك مجموعة من العوامل والمتطلبات التي يجب توافرها لضمان تطبيق إدارة المواهب بنجاح وهي:

- التوافق مع سياسات واستراتيجيات المنظمة.
- اعتراف الإدارة العليا بمكانة إدارة المواهب وأهميتها في جميع المستويات التنظيمية.

- الاستثمار في المواهب الحالية بالمنظمة ، ووضع المهبة المناسبة في المكان المناسب.

- تعزيز كفاءة وفاعلية القائمين على نظام إدارة المواهب.

### 9. الجانب الميداني:

سيتم وصف الطريقة والإجراءات التي قامت الباحثة خلال هذه الدراسة كالتالي:

#### 1.9. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها.

#### 2.9. مجتمع الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (73) مفردة من العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية في إدارة الفروع بمصرف الجمهورية، وذلك نظراً لإمكانية الوصول إلى جميع

مفرداته، إلا أنه وبعد عملية جمع البيانات وُجد فاقد بلغ (12) استمارة، إضافة إلى استبعاد (8) استمارات غير مكتملة التعبئة، ليلعب عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (53) استمارة، بنسبة استجابة قدرها (72.6%)، وتعد هذه النسبة مقبولة في البحوث الميدانية، إذ تشير الأدبيات إلى أن معدلات الاستجابة التي تتجاوز (60%) تُعد مناسبة وتسمح بإجراء التحليل الإحصائي بثقة معقولة، كما تعكس تمثيل كافي لمجتمع الدراسة، الأمر الذي يدعم موثوقية نتائج الدراسة وقابليتها للتفسير، ويتيح للباحثة استخدام الأسلوب الاستدلالي للتعميم، وذلك من خلال تحليل بيانات عينة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### 3.9. أداة الدراسة:

تم اعداد استمارة الاستبيان اعتماداً على دراسة (العص، 2023، النجار، 2018، محمود، 2025) مع إجراء بعض التعديلات عليها، وتكونت الاستمارة من جزئين الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والثاني يحوي أبعاد إدارة المواهب بواقع (3) أبعاد، والبعد الأول: استقطاب المواهب، ويتضمن (5) عبارات من 1 إلى 5، والبعد الثاني: تطوير المواهب، ويحتوي على (5) عبارات من 6 إلى 10، والبعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب، واشتمل على (4) عبارات من 11 إلى 14، وحددت الباحثة استجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الحماسي الأكثر شيوعاً و استخداماً بين الباحثين، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### 4.9. صدق وثبات أداة الدراسة:

#### جدول (1): الثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا	معامل الصدق
استقطاب المواهب	5	0.822	0.907
تطوير المواهب	5	0.905	0.951
الاحتفاظ بالمواهب	4	0.874	0.935
مستوى ممارسة إدارة المواهب	14	0.947	0.973

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.822 - 0.947)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، كما أظهرت نتائج معامل الصدق قيمة مرتفعة تراوحت بين (0.907 - 0.973)، الأمر الذي يعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي إمكانية

الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.  
5.9. عرض وتحليل الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء عرض الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة الميدانية، وذلك بهدف تكوين صورة واضحة عن السمات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين في الدراسة ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، ويعد تحليل هذه الخصائص من الخطوات الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ يساعد في فهم طبيعة العينة التي أجريت عليها الدراسة وتفسير النتائج الإحصائية اللاحقة في ضوء خصائصها المختلفة، وقد شمل الوصف الإحصائي مجموعة من المتغيرات الرئيسة تمثلت في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة. ولتحليل هذه المتغيرات تم الاعتماد على أسلوب الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، بهدف توضيح توزيع أفراد العينة عبر الفئات المختلفة لكل متغير، بما يساهم في تقديم وصف دقيق لخصائص المشاركين في الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)	
الجنس	ذكر	33	62.3	
	أنثى	20	37.7	
العمر	أقل من 30 سنة	12	22.6	
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	30.2	
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	11	20.8	
	من 50 سنة فما فوق	14	26.4	
المؤهل العلمي	مستوى جامعي أو ما يعادله	40	75.5	
	ماجستير أو دكتوراه	5	9.4	
	أخرى	8	15.1	
المسمى الوظيفي	موظف إداري	33	62.3	
	رئيس قسم	15	28.3	
	مساعد مدير إدارة	4	7.5	
	مدير إدارة	1	1.9	
	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	5.7
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	22.6
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	20.8
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	7	13.2
		من 20 سنة فما فوق	20	37.7
		المجموع	53	100

يبين جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية، حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 62.3% مقابل 37.7% من الإناث. أما من حيث العمر

المؤشرات في الآتي:

- المتوسط المرجح : وهو أحد المقاييس الإحصائية المستخدمة لقياس مستوى الاتفاق العام لأفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الاستبيان وكذلك لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب، حيث يعكس المتوسط القيمة المركزية لاستجابات أفراد العينة. فكلما اقتربت قيمة المتوسط من (5) دل ذلك على ارتفاع مستوى الموافقة، بينما يشير اقترابه من (1) إلى انخفاض مستوى الموافقة.

- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط المرجح، حيث يشير انخفاض قيمته إلى تقارب استجابات أفراد العينة وتجانس آرائهم، في حين يدل ارتفاعه على وجود تباين واختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول الفقرة أو البعد محل القياس.

- الوزن النسبي: وهو تحويل المتوسط المرجح إلى نسبة مئوية بهدف تسهيل تفسير النتائج والمقارنة بين الفقرات والأبعاد المختلفة، حيث يساعد الوزن النسبي في تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل فقرة ولكل بعد من أبعاد الدراسة.

- ترتيب الأهمية: تم ترتيب فقرات كل بعد وفقاً لقيمة المتوسط المرجح أو الوزن النسبي، وذلك بهدف تحديد الفقرات الأكثر أهمية من وجهة نظر أفراد العينة، وإبراز الجوانب التي تحظى بدرجة أعلى من الاتفاق مقارنة بغيرها.

ولغرض إعطاء تفسير أكثر وضوحاً لقيم المتوسطات المرجحة والأوزان النسبية، تم تقسيمها إلى مستويات تفسيرية توضح درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول (3): مقياس تحديد الأهمية النسبية للفقرات

المستوى	الوزن النسبي (%)	الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض جداً	من 20% إلى أقل من 36%	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى أقل من 1.80
منخفض	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	من 52% إلى أقل من 68%	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

وقد اشتملت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسة لإدارة المواهب في مصرف الجمهورية - بنغازي، تمثلت في: استقطاب المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، حيث تم تحليل فقرات كل بُعد وفق المؤشرات الإحصائية السابقة، ويساعد هذا التحليل في التعرف على مستوى

فقد تركزت النسبة الأكبر في الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30.2%، تليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 26.4%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 22.6%، في حين جاءت فئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 20.8%، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً أو ما يعادله بنسبة 75.5%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجتي الماجستير أو الدكتوراه 9.4%، في حين بلغت نسبة الفئات الأخرى 15.1%، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد شكل الموظفون الإداريون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 62.3%، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 28.3%، ثم مساعداً مديري الإدارات بنسبة 7.5%، بينما بلغت نسبة مديري الإدارات 1.9%، وفيما يخص سنوات الخدمة، تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت لفئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 37.7%، تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 22.6%، ثم فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20.8%، تليها فئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 13.2%، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.7%، الأمر الذي يعكس تمتع غالبية أفراد العينة بخبرة وظيفية طويلة نسبياً يمكن أن تسهم في تقديم استجابات أكثر دقة وموضوعية فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

## 6.9. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة إدارة المواهب في مصرف الجمهورية - بنغازي، حيث تم قياس ذلك من خلال استبانة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق أفراد العينة مع الفقرات الواردة في الاستبيان، وقد أعطيت بدائل الإجابة القيم الرقمية الآتية: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق على الإطلاق (1)، وذلك نظراً لأن جميع فقرات الاستبيان صيغت بصيغة إيجابية تعكس مستوى ممارسة إدارة المواهب في المصرف، ويعد مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما يتميز به من قدرة على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدرجة عالية من الدقة، إضافة إلى سهولة تحويل الاستجابات إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، ولغرض تحليل البيانات وتفسيرها بصورة علمية، تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية التي تساعد في تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات ومحاور الدراسة، وتمثلت هذه

رقم (5) فقد بلغ متوسطه المرجح 3.475، بانحراف معياري 0.815، ووزن نسبي 69.5%، مما يشير إلى أن هذا البعد جاء بدرجة متوسطة مائلة إلى الارتفاع مقارنة بقيمة الأبعاد، وقد احتلت الفقرة المتعلقة بإسهام تركيبة المرتبات والمكافآت والحوافز في جذب أكبر عدد من المواهب المرتبة الأولى بمتوسط مرجح 3.679 ووزن نسبي 73.6%، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الحوافز المادية في تعزيز قدرة المصرف على استقطاب الكفاءات. تلتها الفقرة الخاصة بتسعي إدارة المصرف المستمر للبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين واستقطابهم وتأهيلهم للعمل بمتوسط 3.623 ووزن نسبي 72.5%، ثم الفقرة المتعلقة بإجراء دراسات تنبؤية لتحديد احتياجات المصرف من المواهب بمتوسط 3.604 ووزن نسبي 72.1%، في المقابل جاءت الفقرة الخاصة بوجود قسم مختص بعملية جذب واستقطاب المواهب في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.906 ووزن نسبي 58.1%، بما يشير إلى وجود ضعف نسبي في البنية التنظيمية المتخصصة في هذا المجال.

## 2. النتائج المتعلقة ببعدها تطوير المواهب:

جدول(6): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية

### لفقرات واجمالي بُعد تطوير المواهب

البنء	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)	ترتيب الأهمية
توفر إدارة المصرف فرص التطوير والنمو المهني للموظفين الموهوبين .	3.736	1.041	74.7	2
تحرص إدارة المصرف على تقديم الدعم والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين.	3.830	1.189	76.6	1
تتيح إدارة المصرف للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية مختصة.	3.642	1.094	72.8	3
تعمل إدارة المصرف على إتاحة فرص للموهوبين لإدارة المناصب العليا بها.	3.415	1.008	68.3	5
تسعى إدارة المصرف إلى حث روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير أدائهم وموهبتهم.	3.528	1.067	70.6	4
بُعد تطوير المواهب	3.630	0.920	72.6	-

أما البُعد الثاني المتعلق بتطوير المواهب فقد سجل متوسط مرجح بلغ 3.630، بانحراف معياري 0.920، ووزن نسبي 72.6%، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (6)، وهو ما يجعله من الأبعاد المرتفعة نسبياً في مستوى الممارسة، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تشير

ممارسة إدارة المواهب في المصرف من وجهة نظر العاملين، كما يوفر مؤشراً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج واستخدامها لاحقاً في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المختلفة.

7.9. عرض إجابات المشاركين بالدراسة وتحليلها حول مستوى ممارسة إدارة المواهب بأبعادها ( استقطاب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب ) بمصرف الجمهورية- بنغازي: أولاً النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما مستوى ممارسة إدارة المواهب بمصرف الجمهورية- بنغازي؟

جدول (4) الاحصائيات الوصفية لمستوى ممارسة إدارة المواهب

البنء	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)
مستوى ممارسة إدارة المواهب	3.602	0.824	72

تشير نتائج التحليل الوصفي للمتغير الرئيسي مستوى ممارسة إدارة المواهب كما هو موضح بالجدول رقم (4) إلى أن المتوسط المرجح الكلي بلغ 3.602، بانحراف معياري مقداره 0.824، وبوزن نسبي بلغ 72%، وهو ما يدل على أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في المصرف جاء بدرجة مرتفعة، ويعكس ذلك وجود اهتمام عام من قبل إدارة المصرف بتبني ممارسات مرتبطة بإدارة المواهب، سواء من حيث الاستقطاب أو التطوير أو الاحتفاظ، وإن كانت بدرجات متفاوتة بين الأبعاد الفرعية.

ثانياً النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما مستوى ممارسة أبعاد إدارة المواهب بمصرف الجمهورية - بنغازي وهي: ( استقطاب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب ) ؟

## 1. النتائج المتعلقة ببعدها استقطاب المواهب:

جدول(5): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية

### لفقرات واجمالي بُعد استقطاب المواهب

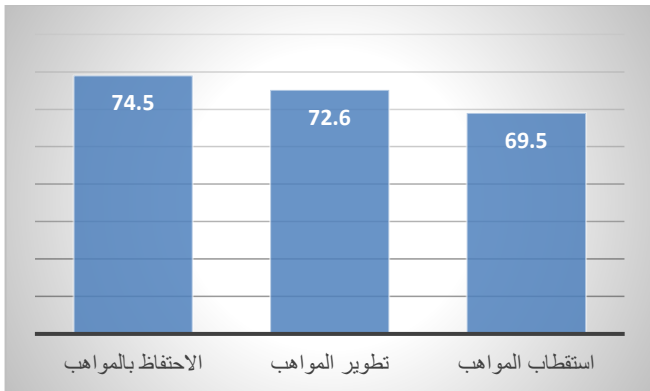
البنء	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)	ترتيب الأهمية
تجري إدارة المصرف دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب.	3.604	1.080	72.1	3
تسعى إدارة المصرف وباستمرار بالبحث على الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وتأهيلهم للعمل.	3.623	0.985	72.5	2
يوجد في المصرف قسم مختص بعملية جذب واستقطاب المواهب.	2.906	1.079	58.1	5
تسهم تركيبة المرتبات والمكافآت والحوافز المعتمدة على مستوى المصرف في جذب أكبر عدد من المواهب.	3.679	1.070	73.6	1
نظام الاختبار بالمصرف يضمن الحصول على المواهب والقدرات اللازمة.	3.566	1.118	71.3	4
بُعد استقطاب المواهب	3.475	0.815	69.5	-

وفيما يتعلق بالبُعد الأول استقطاب المواهب وكما هو موضح بالجدول

3.415 ووزن نسبي 68.3%، بما قد يدل على حاجة المصرف إلى تعزيز آليات التشخيص المبكر لأسباب التسرب الوظيفي.

### 8.9. مناقشة النتائج:

شكل (1) الأوزان النسبية (%) للأبعاد الثلاثة



يتضح من ترتيب الأبعاد المبين بالشكل رقم (1) أن الاحتفاظ بالمواهب جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 74.5%، يليه تطوير المواهب بوزن نسبي 72.6%، ثم استقطاب المواهب بوزن نسبي 69.5%، ويشير هذا الترتيب إلى أن المصرف يركز بدرجة أكبر على المحافظة على المواهب الموجودة وتنميتها أكثر من تركيزه على بناء أنظمة أكثر فاعلية لاستقطاب مواهب جديدة، وبصورة عامة يمكن القول أن ممارسة إدارة المواهب بمصرف الجمهورية - بنغازي جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يُعد مؤشرًا جيدًا، إلا أنها بحاجة إلى مزيد من الدعم خاصة في الجوانب المتعلقة بالهياكل التنظيمية المتخصصة بعمليات الاستقطاب، وتوسيع فرص تمكين المهنيين من شغل المناصب العليا، وتعزيز أدوات متابعة أسباب ترك العمل لدى الكفاءات المتميزة، وتتفق هذه النتيجة مع ما آلت إليه نتيجة دراسة كُمل من (المائل والتوينسي، 2024؛ السلمي والشماسي، 2022)، في حين تختلف مع ما خلُصت إليه نتيجة دراسة كُمل من (العبار، 2024؛ العوامي، 2024؛ دره وآخرون، 2022؛ أبو زيادة وجاد الله، 2021؛ الفرجاني وجبريل، 2020) والتي أظهرت مستوى متوسط لممارسة إدارة المواهب، كذلك تختلف مع توصلت إليه نتيجة دراسة كُمل من (الجندي، 2022؛ صالح، 2020) والتي أظهرت مستوى منخفض لممارسة إدارة المواهب.

### 9.9. اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول (8): اختبار التوزيع الطبيعي لمنغيرات إدارة المواهب باستخدام

اختبار Kolmogorov-Smirnov

المتغير	قيمة احصائي الاختبار (K.S)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
استقطاب المواهب	.174	53	.000
تطوير المواهب	.185	53	.000
الاحتفاظ بالمواهب	.153	53	.003
مستوى ممارسة إدارة المواهب	.163	53	.001

إلى حرص إدارة المصرف على تقديم الدعم والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للمهنيين، بمتوسط 3.830 ووزن نسبي 76.6%، وهو ما يعكس اهتمام ملحوظ بتطوير الكفاءات البشرية، كما جاءت الفقرة المتعلقة بتوفير فرص التطوير والنمو المهني للموظفين المهنيين في المرتبة الثانية بمتوسط 3.736 ووزن نسبي 74.7%، ثم الفقرة الخاصة بإتاحة التدريب الخارجي من خلال جهات خارجية مختصة بمتوسط 3.642 ووزن نسبي 72.8%، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بإتاحة فرص للمهنيين لإدارة المناصب العليا على أدنى متوسط بلغ 3.415 ووزن نسبي 68.3%، مما قد يشير إلى محدودية تمكين المهنيين من الوصول إلى المواقع القيادية العليا.

### 3. النتائج المتعلقة ببعْد الاحتفاظ بالمواهب:

جدول (7): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية

لفقرات وإجمالي بُعد الاحتفاظ بالمواهب

البند	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	ترتيب الأهمية
توفر إدارة المصرف بيئة عمل تدعم المهنيين وتحافظ عليهم.	3.491	1.154	69.8	3
تقوم إدارة المصرف بدراسة أسباب ترك العاملين للوظيفة وخاصة المهنيين منهم.	3.415	1.232	68.3	4
تتصف علاقات العمل في المصرف بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية.	4.057	0.795	81.1	1
يعزز الاحتفاظ بالمواهب الولاء والالتزام للمصرف.	3.943	1.008	78.9	2
بُعد الاحتفاظ بالمواهب	3.726	0.903	74.5	

وبالنسبة للبعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب فيتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) أنه قد حقق أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاثة إذ بلغ 3.726، بانحراف معياري 0.903، ووزن نسبي 74.5%، مما يدل على أن المصرف يولي اهتمام أكبر بالاحتفاظ بالمواهب مقارنة بالاستقطاب والتطوير، وقد جاءت الفقرة المتعلقة باتصاف علاقات العمل في المصرف بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية في المرتبة الأولى بمتوسط 4.057 ووزن نسبي 81.1%، وهو أعلى متوسط على مستوى جميع الفقرات، بما يعكس وجود مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على استقرار المهنيين، كما جاءت الفقرة التي تفيد بأن الاحتفاظ بالمواهب يعزز الولاء والالتزام للمصرف في المرتبة الثانية بمتوسط 3.943 ووزن نسبي 78.9%، وهو ما يؤكد أهمية هذا البعد في دعم الاستقرار المؤسسي. في حين جاءت الفقرة الخاصة بدراسة أسباب ترك العاملين للوظيفة وخاصة المهنيين منهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط

فعالة لإدارة المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي.

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد ممارسة فعالة لاستقطاب المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي.

جدول (10): نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب المرتبطة لبعدها استقطاب المواهب

التجه الرتب	العدد (N)	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة احصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية
الرتب السالبة	35	27.37	958	-3.81	0.00
الرتب الموجبة	13	16.77	218		
الرتب المتساوية	5	—	—		
الإجمالي	53	—	—		

تُبين نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة والوسط الفرضي للمقياس (3)، حيث بلغت قيمة إحصائي الاختبار ( $Z = -3.81$ ) عند قيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (10)، كما يُلاحظ أن عدد الرتب السالبة (35) يفوق عدد الرتب الموجبة (13)، وبمجموع رتب أعلى، مما يدل على أن اتجاه الفروق يميل لصالح استجابات أفراد العينة مقارنة بالوسط الفرضي، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة استقطاب المواهب جاء أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على مستوى ممارسة جيد لدى أفراد العينة، لذا نستطيع رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا توجد ممارسة فعالة لاستقطاب المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي، والقبول بالفرضية القائلة بوجود ممارسة فعالة لاستقطاب المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد ممارسة فعالة لتطوير المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي.

جدول (11): نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب المرتبطة لبعدها تطوير المواهب

التجه الرتب	العدد (N)	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة احصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية
الرتب السالبة	39	25.79	1006	-3.923	0.00
الرتب الموجبة	10	21.9	219		
الرتب المتساوية	4	—	—		
الإجمالي	53	—	—		

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov كما هو موضح بالجدول رقم (8)، حيث أظهرت النتائج أن القيم الاحتمالية لجميع أبعاد متغير إدارة المواهب والمتغير الكلي كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إحصائياً، وعليه سيتم استخدام الأساليب اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

**10.9. اختبار فرضيات الدراسة:**

أولاً: الفرضية الصفرية الرئيسية: لا توجد ممارسة فعالة لإدارة المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ويلكوكسون للرتب المرتبطة (Wilcoxon Signed Ranks Test) باعتباره أحد الاختبارات اللامعلمية المناسبة لمقارنة متوسط رتب عينة واحدة مع قيمة معيارية أو وسط فرضي، خاصة في الحالات التي لا تتبع فيها البيانات التوزيع الطبيعي.

جدول (9): نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب المرتبطة لمتغير

#### مستوى ممارسة إدارة المواهب

التجه الرتب	العدد (N)	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة احصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية
الرتب السالبة	38	30.72	1167.5	-4.36	0.00
الرتب الموجبة	14	15.04	210.5		
الرتب المتساوية	1	—	—		
الإجمالي	53	—	—		

تُبين نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب كما هو موضح بالجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة والوسط الفرضي للمقياس (3)، حيث بلغت قيمة إحصائي الاختبار ( $Z = -4.360$ ) عند قيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، كما يُلاحظ أن عدد الرتب السالبة (38) يفوق عدد الرتب الموجبة (14)، وبمجموع رتب أعلى، مما يدل على أن اتجاه الفروق يميل لصالح استجابات أفراد العينة مقارنة بالوسط الفرضي، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة إدارة المواهب جاء أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على مستوى ممارسة جيد لدى أفراد العينة، لذا نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد ممارسة فعالة لإدارة المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي، والقبول بالفرضية التي تنص على وجود ممارسة

بالفرضية القائلة بوجود ممارسة فعالة للاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي .

### 10. ملخص نتائج الدراسة:

- من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن إنجازها فيما يلي:
- أكدت الدراسة تمتع غالبية أفراد العينة بخبرة وظيفية طويلة نسبياً، مما يعزز الثقة في البيانات والمعلومات المتحصل عليها منهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة المواهب بشكل عام قد جاء بدرجة مرتفعة، ويشير ذلك إلى اهتمام إدارة المصرف بتبني ممارسات مرتبطة بإدارة المواهب .
- بينت الدراسة أن بُعد الاحتفاظ بالمواهب قد حقق أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاثة، مما يدل على أن إدارة المصرف تهتم بالاحتفاظ بالمواهب أكثر من اهتمامها باستقطابها وتطويرها.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في البنية التنظيمية المتخصصة يجذب واستقطاب المواهب، وافتقار إدارة المصرف إلى وجود قسم مختص بهذا المجال.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في تمكين المهنيين من الوصول إلى المناصب القيادية العليا.

### 11. التوصيات:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن تلخيص توصياتها في النقاط التالية:
- بما أن مستوى ممارسة إدارة المواهب قد كان مرتفعاً، فلا بد من المحافظة عليه وتعزيزه وإعطائه الاهتمام الكافي من قبل مُتخذي القرار والمسؤولين بالمصرف محل الدراسة.
- توفير برامج وتقنيات تدريبية خاصة بالمهنيين ، وتضمين الهيكل التنظيمي بالمصرف وحدة إدارية متخصصة بإدارة المواهب ضمن إدارة الموارد البشرية،
- زيادة الاهتمام بتطوير أداء الموظفين المهنيين، وإتاحة الفرص لهم لإدارة المناصب العليا بالمصرف.
- تعزيز آليات التشخيص المبكر لمعرفة أسباب ترك الكفاءات المتميزة لوظيفتهم ، بالإضافة إلى تبني سياسات تشجيعية وأنظمة حوافز بهدف تحسين قدراتهم ودفعهم للعمل بشكل أفضل.

تُظهر نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب كما يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة والوسط الفرضي للمقياس(3)، حيث بلغت قيمة إحصائي الاختبار ( $Z = -3.923$ ) عند قيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) ، كما يُلاحظ أن عدد الرتب السالبة (39) يفوق عدد الرتب الموجبة (10)، وبمجموع رتب أعلى، مما يدل على أن اتجاه الفروق يميل لصالح استجابات أفراد العينة مقارنة بالوسط الفرضي، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة تطوير المواهب جاء أعلى من المتوسط الفرضي(3)، وهذا يدل على مستوى ممارسة جيد لدى أفراد العينة ، لذا نستطيع رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد ممارسة فعالة لتطوير المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي، والقبول بالفرضية القائلة بوجود ممارسة فعالة لتطوير المواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد ممارسة فعالة للاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي.

جدول (12): نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب المرتبطة لبُعد الاحتفاظ بالمواهب

اتجاه الرتب	العدد (N)	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة احصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية
الرتب السالبة	38	28.24	1073	-4.592	0.00
الرتب الموجبة	11	13.82	152		
الرتب المتساوية	4				
الإجمالي	53				

يتضح من خلال الجدول رقم (12) والذي يُبين نتائج اختبار ويلكوكسون للرتب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة والوسط الفرضي للمقياس(3)، حيث بلغت قيمة إحصائي الاختبار ( $Z = -4.592$ ) عند قيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) ، كما يُلاحظ أن عدد الرتب السالبة (38) يفوق عدد الرتب الموجبة (11)، وبمجموع رتب أعلى، مما يدل على أن اتجاه الفروق يميل لصالح استجابات أفراد العينة مقارنة بالوسط الفرضي، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة الاحتفاظ بالمواهب جاء أعلى من المتوسط الفرضي(3)، وهذا يدل على مستوى ممارسة جيد لدى أفراد العينة ، لذا نستطيع رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد ممارسة فعالة للاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة (0.05) بمصرف الجمهورية - بنغازي ، والقبول

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيادة، زكي وجدالله، محمد (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 9 (4) 109-120.
- تقرير ديوان المحاسبة (2022)، <http://audit.gov.ly/>
- الجندي، نيفين حسني (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية. *مجلة التجارة والتمويل*، (1) 102-144.
- دره، عمر وآخرون (2022). واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بجامعة الشمال السوري، *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 5 (2) 206-235.
- الزيادي، بسنت عادل (2016). أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص بمصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (3) 9-79.
- سلمان، حيدر (2018). أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي بالجامعات الحكومية في العراق. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- السلمي، سارة عيد والشماسي، أريج عبد الرحمن (2022). دور إدارة المواهب في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، 7 (14) 2666-2706.
- صالح، محمد (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 6 (1) 123-148.
- الطبال، عبدالله أحمد (2017). ممارسات إدارة المواهب البرة ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على بعض الجامعات الحكومية السعودية، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 7 (13) 80-101.
- عارف، محمد عبده (2018). نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيمياويات في مصر. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 19 (3) 105-162.
- العبار، بشير (2024). ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي، *المؤتمر العلمي التاسع بعنوان الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي*، جامعة النجم الساطع، البريقة.
- العص، محمد (2023). أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق. رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- العوامي، محمد والبدر، أمين (2021). واقع إدارة المواهب في شركات التأمين الليبية: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين - فرع بنغازي، *مجلة أكاديمية الدراسات العليا للبحوث والدراسات العلمية*، (3) 1-20.
- الفرجاني، فاطمة وجبريل، وائل (2020). واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة الابتكار والتسويق*، 7 (1) 107-130.
- كسنة، محمد وقهيري، فاطمة (2017). دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، 1 (1) 132-147.
- المائل، عبد الكريم والتوينسي، تغريد (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي - فرع سوق الجمعة، *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة*، جامعة المرقب، 5 (9) 252-272.
- محمود، راغب رمضان (2025). أثر إدارة المواهب على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع المرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي.
- المنزوع، زايد علي (2021). دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، (16) 200-217.
- النجار، محمد سمير (2018). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Hopkins & Johns.(2014). **Talent management is strategic pratner in creating an organizational where JHU is Recognized as the employer of choice &where faculty and staff.**
- Thunnissen,Marian(2016).Talent management for what,how and haw well? an empirical exploration of management in practice ,**Research Centre for Social Innovation**,Vol 38,No 1.
- [www.emearldinsight.com\0142-5455.htm](http://www.emearldinsight.com\0142-5455.htm)
- [www.hopkins&medicine.org\human resource\talent management](http://www.hopkins&medicine.org\human resource\talent management)