

أثر إدارة المواهب على الثقة التنظيمية دراسة ميدانية في فروع بنك البركة في سوريا

أ.د. أديب محمد برهوم *

أ.م. نسرین محمود عبد الرحمن **

رشا امين عباس ***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ / ١٠ / ٣٠ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ / ١٢ / ٢٣)

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المواهب المتمثلة بتحديد، تطوير، والاحتفاظ بالمواهب على أبعاد الثقة التنظيمية المتضمنة (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في المنظمة) وذلك ضمن فروع بنك البركة الإسلامي في سوريا. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمّ جمع البيانات الأولية عبر استبانة إلكترونية صُممت لتحقيق هدف البحث والتي تمّ توزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها (248) من موظفي البنك، واستُرد منها (182) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (76%). وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS V25) وجود مستوى جيد لممارسات إدارة المواهب والثقة التنظيمية، كما كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة المواهب مجتمعة على جميع أبعاد الثقة التنظيمية، حيث فسرت ما نسبته (34%) من التباين في الثقة بالزملاء، و (48%) من التباين في الثقة بالمشرف المباشر، و (52%) من التباين في الثقة بالبنك، كما تقدّمت الباحثة في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات التي كان من أهمها: العمل على ترسيخ مستوى التطبيق الجيد لممارسات إدارة المواهب والثقافة التنظيمية من خلال إجراءات عملية، تعزيز برامج تطوير المواهب الجماعية التي تجمع الموظفين في أنشطة تدريبية وتعاونية مشتركة مُصممة لربط التطوير الفردي بالعمل الجماعي وتوظيفها في مشروعات مشتركة داخل الفروع والإدارات، بالإضافة لتبني استراتيجية شاملة لإدارة المواهب باعتبارها العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز ثقة الموظفين بالبنك محل البحث من خلال ربط سياسات إدارة المواهب برؤية البنك وقيمه، وضمان اتساقها مع توقعات الموظفين واحتياجاتهم المهنية.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، سلوك المواطنة التنظيمية.

*أستاذ في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة طرطوس . طرطوس . سورية

**أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة طرطوس . طرطوس . سورية

***طالبة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة طرطوس . طرطوس . سورية

The Impact of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study in the Branches of Al Baraka Bank in Syria

Dr. Adeb Barhoum *

Dr. Nsreen Abdalrahman **

Rasha Abbas***

(Received 30/10/2025.Accepted 23/12/2025)

□ABSTRACT □

This study aimed to measure the impact of talent management practices (identification, development, retention) on the dimensions of organizational trust (trust in colleagues, trust in supervisor, trust in the organization) at the Branches of Al Baraka Bank in Syria. The study adopted a descriptive approach, and primary data were collected through a specially designed electronic questionnaire. The questionnaire was distributed to a random sample of (248) employees, with (182) valid questionnaires returned, representing a response rate of (76%). statistical analysis using (SPSS V25) indicated a generally good level of talent management practices and organizational trust. Furthermore, multiple regression analysis showed that combined talent management practices had a statistically significant effect at the 0.05 level on all dimensions of organizational trust. These practices explained approximately (34%) of the variance in trust in colleagues, (48%) of the variance in trust in supervisors, and (52%) of the variance in trust in the bank. At the conclusion of the study, the researcher presented a set of recommendations, the most notable of which were: consolidating the good level of application of talent management practices and organizational culture through practical measures; strengthening collective talent development programs that engage employees in joint training and cooperative activities designed to link individual development with teamwork and to apply these in collaborative projects across branches and departments; and adopting a comprehensive talent management strategy as the most influential factor in enhancing employees' trust in the bank under study, by aligning talent management policies with the bank's vision and values and ensuring their consistency with employees' expectations and professional needs.

Keywords: perceived organizational support, organizational citizenship behavior.

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

**Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria

***PHD Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria

المقدمة:

تدعم الثقة التنظيمية وتهيئ الظروف الملائمة لنجاح واستدامة المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتسم بالتغيرات المتسارعة والتنافسية الشديدة، وتنمي بيئة عمل صحيّة ومستقرة ومُنتجة تُحفز الموظفين للبقاء في منظماتهم فهي لا تمثل مجرد شعور إيجابي، بل تعكس اعتقاد راسخ لديهم بصدق ونزاهة وحسن نية منظماتهم، ومديريهم، وزملائهم في العمل، ومن جهة أخرى فإنّ وجود مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية سيسهم بشكل مباشر في تحقيق نتائج عمل إيجابية متعددة، قد تشمل تحسين الأداء الوظيفي، وانخفاض معدلات دوران العمل، وتحسين جودة وفعالية التواصل الداخلي، وزيادة الالتزام التنظيمي (Tichtich&Khaiat.2024)

كما أنّ تفعيل الدور الحيوي لرأس المال البشري والمتمثل باستثمار كفاءاتهم ومعارفهم وخبراتهم بشكل منظم وموضوعي من خلال ممارسات إدارة المواهب التي تمنح الفرص والمهام والتمكين الملائم وتُقدّر الأداء المتميز سيجعل الأفراد أكثر إدراكاً لرؤية المنظمة مما ينتج مؤشرات أعلى للثقة التنظيمية ويُعزز بناءها (Altinoz et al.2013) (Russell.2016) وانطلاقاً مما سبق سيركز البحث على تحديد مدى تأثير إدارة المواهب على الثقة التنظيمية السائدة في بنك البركة العامل في سوريا.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربيّة:

1- دراسة (محمد.2022) بعنوان:

"إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الأندية الرياضية المصرية"

تناولت هذه الدراسة العلاقة ما بين استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تحديد المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بالثقة في الزملاء والمدراء والإدارة العليا، معتمدةً المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة شملت (١٢٠) من المدربين والإداريين ومشرفي النشاط الرياضي ضمن قطاع الأندية الرياضية في القاهرة، وأهم ما توصلت إليه أنّ استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها الثلاث ترتبط بعلاقة إيجابية مع بُعدي الثقة في الزملاء والثقة في المدراء، كما ويرتبط الاحتفاظ بالمواهب بشكل واضح بالثقة في الإدارة العليا.

2- دراسة (كريدان.2023) بعنوان:

"إدارة المواهب وأثرها في زيادة الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء / غريان"

بحثت هذه الدراسة في قياس مدى تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب، اختيار، تطوير، تدريب والاحتفاظ بالمواهب) على الثقة التنظيمية المتمثلة بثقة القيادة والثقة بالمنظمة والثقة في الزملاء، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً الاستبيان الذي وُزع على عينة طبقية شملت (٢٠٠) موظف في الشركة العامة للكهرباء/غريان ضمن ليبيا، وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية تربط إدارة المواهب بالثقة التنظيمية، وأنّ ممارسات المواهب تُفسر نسبة ملحوظة من التباين في الثقة التنظيمية.

الدراسات الأجنبيّة:

1- دراسة (Altinoz et al.2013) بعنوان:

"Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study"

"تأثير إدارة المواهب على الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية"

هدف هذا البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة ما بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية كدراسة ميدانية في المنشآت الفندقية ذات تصنيف (الأربع والخمس نجوم). بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وُزعت على عينة شملت (٢٣٤) من موظفي الإدارة الوسطى والعليا ضمن ٤٧ منشأة في أنقرة، وأهم ما توصل إليه البحث اختلاف تصور العينة حول إدارة المواهب والثقة التنظيمية باختلاف تصنيف الفنادق وباختلاف الخلفية والمستويات التعليمية للموظفين، كما ظهر أثر واضح لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية في الفنادق محل الدراسة.

2- دراسة (Baba.2018) بعنوان:

"Examining the Impact of Talent Management on Organizational Trust and Employee Retention"

"دراسة تأثير إدارة المواهب على الثقة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين"

هدفت الدراسة الاستكشافية التي أجريت على أربع جامعات مركزية وحكومية في الهند إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين معتمدةً على المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات وذلك ضمن عينة عشوائية شملت (٢٦١) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات محل الدراسة، وتمثلت أهم نتائجها في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين.

3-دراسة (Latib&Parumasur.2023) وهي بعنوان:

"Assessing Whether Organizational Trust Mediates the Correlational Relationship Between Talent Management and Job Embeddedness"

"تقييم الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة الارتباطية ما بين إدارة المواهب والاندماج الوظيفي"

تبحث هذه الدراسة في تقييم العلاقة ما بين إدارة المواهب والاندماج الوظيفي وتأثير الثقة التنظيمية على تلك العلاقة، بالإضافة لدراسة أثر كل من إدارة المواهب والثقة التنظيمية على الاندماج الوظيفي ضمن منظمة شبه حكومية متخصصة في توفير المياه في جنوب أفريقيا، من خلال دراسة كمية مقطعية لتقييم تلك العلاقات على عينة عشوائية بسيطة شملت (١٩٦)، وتمثلت أبرز نتائجها بأن الثقة التنظيمية تتأثر بممارسات إدارة المواهب وتؤثر إيجاباً على الاندماج الوظيفي وتقلل نية ترك العمل.

4- دراسة (Cengiz & ozturk. ٢٠٢٣)

Work of n Nurses' Perceptionso Talent Management of The Effect Organizational Trust and Motivation

"تأثير تصورات الممرضات حول إدارة المواهب على الثقة التنظيمية ودافع العمل"

أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد تأثير إدارة المواهب بأبعادها (جذب، اختيار، توظيف، التزام، تدريب، تحفيز والاحتفاظ بالمواهب) على تصورات الممرضات حول الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمؤسسة، الثقة في الزملاء، والثقة في المدير)، ودافع العمل ضمن مستشفيات وزارة الصحة والمستشفيات الجامعية في أنقرة. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأهم ما استنتجته أن الممرضات العاملات في المستشفيات الجامعية يتقن في مؤسستهن أكثر من نظيراتهن في وزارة الصحة، بالإضافة لإثبات علاقة إيجابية ما بين إدارة

المواهب والثقة التنظيمية ودافع العمل في حين كان تأثير إدارة المواهب على الثقة التنظيمية أعلى في مستشفيات وزارة الصحة.

5- دراسة (Soyleyici&Cavus.2024) بعنوان:

"A Study in talent Management, Organizational Trust and Entrepreneurial Behavior in Business IT Companies"

"دراسة في إدارة المواهب، والثقة التنظيمية، والسلوك الريادي في شركات تقنية الأعمال"

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى التحقق من العلاقة ما بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية والسلوك الريادي وكشف التأثيرات والنتائج المترتبة على تلك العلاقة، ضمن قطاع الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات في تركيا والتي شملت (٥٠٠) شركة معتمدة المنهج الوصفي، وكانت أبرز نتائجها إثبات التأثير الإيجابي لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية من جهة ووجود أثر إيجابي لكل من إدارة المواهب والثقة التنظيمية على السلوك الريادي السائد في الشركات محل البحث.

6-دراسة (Kumari et al. ٢٠٢٥) بعنوان:

Talent Management on Employee Retention: Mediate Effect of "Effects of Organisational Trust"

"تأثيرات إدارة المواهب على استبقاء الموظفين: الدور الوسيط للثقة التنظيمية"

بحثت هذه الدراسة في تقييم استبقاء الموظفين فيما يتعلق بممارسات إدارة المواهب مع التركيز بشكل خاص على كيفية عمل الثقة التنظيمية كوسيط بين هذين العاملين واكتشاف الأساليب الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها المنظمات لإدارة المواهب وإدارة الثقة في مكان العمل لتعزيز استبقاء الموظفين. من خلال دراسة كمية للعاملين في قطاعات مختلفة للخدمات وعينة عشوائية بسيطة شملت (٢٠٠) لتجد الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر بشكل واضح على الثقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة ركيزة أساسية لفهم العلاقة بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية، وقد سعت الباحثة لتناول الدراسات المرتبطة مباشرةً بمتغيري البحث المستقل والتابع حيث تناولت كلاً من دراسة (Latib&Parumasur.2023) و (Kumari et al. ٢٠٢٥) الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ما بين إدارة المواهب ومتغيرات أخرى تمثلت باستبقاء الموظفين والاندماج الوظيفي وأثبتت كلا الدراستين تأثير ممارسات إدارة المواهب على مستوى الثقة التنظيمية، في حين بحثت دراسة (Baba.2018 & Soyleyici&Cavus.2024 & Altinoz et al.2013) في العلاقة ما بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية ضمن قطاع الفنادق، شركات تكنولوجيا المعلومات والجامعات وأثبتت علاقة إيجابية واضحة ما بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية، في حين تطرقت دراسة (محمد.2022 & كريدان.2023) إلى أثر إدارة المواهب على الثقة وأثبتت وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية في كل من قطاع الكهرباء والأندية الرياضية. وبذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق حيث تناولت متغيرات البحث ضمن القطاع المصرفي من خلال دراسة ميدانية في فروع بنك البركة في سوريا، واعتمدت على دراسة إدارة المواهب بممارساتها الرئيسية المتضمنة تحديد وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، وكذلك فيما يتعلق بالمتغير التابع حيث تمّ قياس الثقة التنظيمية من حيث الثقة في الزملاء، الثقة بالمشرف والثقة بالمنظمة.

مشكلة البحث:

تتمثل الأهمية المحورية للثقة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الداخلي لمنظمات الأعمال، لا سيما في القطاع المصرفي الذي يتسم ببيئة عمل حساسة ومتطلبات عالية من الدقة والاحترافية والنزاهة فتجعل عملية تعزيزها أمراً حيوياً كونها توجه التركيز نحو الاعتماد على الرقابة الذاتية بدلاً من المراقبة المستمرة، وترسم السلوكيات التنظيمية وفقاً لقيم المنظمة، (الرخص.2021)، كما يسهم المستوى المرتفع للثقة التنظيمية في سرعة وفعالية اتخاذ القرار وسلاسة التنسيق وعمق الالتزام العاطفي بالمنظمة بما يضمن جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز المكانة التنافسية، ولبناء الثقة التنظيمية ونشرها كثقافة عمل لا بد من الانتقال من السياسات الفردية إلى نظام متكامل يُوفر كلاً من شفافية المعايير، استثمار التعلم المستمر، وآليات التمكين والتي يمكن تحقيقها من خلال ممارسات إدارة المواهب والتي أصبحت ضرورة استراتيجية للمنظمات الساعية لاكتساب ميزة تنافسية وحماية رأس مالها الفكري وتميمته فهي تُعزز البيئة الداعمة فعلياً للتطور والتي لا تقتصر على تحسين المهارات فحسب، بل تساهم بشكل مباشر في ترسيخ اعتقاد الأفراد وإيمانهم بإدراك وتقدير المنظمة لقدراتهم وإمكاناتهم مما يخلق شعور بالأمان ويزيد من انتمائهم وثقتهم بالمنظمة (Parumasur&Latib.2023) وبناءً على ما سبق، تتجلى مشكلة البحث في محاولة فهم وتحليل أثر ممارسات إدارة المواهب المطبقة على مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي بنك البركة كأحد البنوك الرائدة في السوق المصرفي السوري. وهذا ما يمهد لطرح مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير إدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة التنظيمية في بنك البركة محل البحث؟ ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى تأثير إدارة المواهب (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالزملاء في البنك محل البحث.
- 2- ما مدى تأثير إدارة المواهب (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالمشرف المباشر في البنك محل البحث.
- 3- ما مدى تأثير إدارة المواهب (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالمنظمة في البنك محل البحث.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية ودور المتغيرات التي يتناولها حيث تُسرّع الثقة التنظيمية تبادل المعرفة، وتقلل تكلفة التنسيق، وتسمح بالمخاطرة اللازمة للابتكار، كما أنّ غيابها يزيد من الرقابة والجمود ويضعف الالتزام والسلوك الابتكاري. بالإضافة إلى الدور الجوهري للثقة في بناء دوافع حقيقية ومتمينة للإبداع والابتكار وبذل أقصى ما يمكن سعياً لتحقيق أفضل النتائج لتُستثمر في خدمة أهداف ورؤية المنظمة. ومن جانب آخر، تبرز إدارة المواهب كإطار استراتيجي يوفر للعاملين فرصاً مستمرة للتدريب والتطوير وتحقيق الذات، مما يعزز شعورهم بالانتماء والتقدير، ويدعم الصورة الذهنية للمنظمة كصاحب عمل جاذب في السوق.

الأهمية العملية: المتمثلة باستفادة البنك محل الدراسة من نتائج التساؤلات والمقترحات البحثية لتحديد أبرز ممارسات إدارة المواهب تأثيراً في الثقة التنظيمية لموظفيه والسعي لتطوير تلك الممارسات بما سيسهم إيجاباً في تعزيز ثقة الموظفين بالبنك لتعكس نتائجها في تقديم أداء متميز وتعزيز مكانة البنك التنافسية وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

أهداف البحث:

يتمحور هدف البحث الأساسي في تحديد درجة تأثير إدارة المواهب (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة التنظيمية في بنك البركة في سوريا. ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد درجة تأثير إدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالزملاء في بنك البركة.
- 2- تحديد درجة تأثير إدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالمشرف المباشر في بنك البركة.
- 3- تحديد درجة تأثير إدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالمنظمة في بنك البركة.

فرضيات البحث:

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث بالتالي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية في بنك البركة في سوريا.** ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالزملاء في البنك محل البحث.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالمشرف المباشر في البنك محل البحث.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالبنك محل البحث.

حدود البحث:

الحدود المكانية: كافة أفرع بنك البركة الإسلامي العاملة في سوريا.
 الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة الزمنية الممتدة بين ١٥-٦-٢٠٢٥ ولغاية ١-١٠-٢٠٢٥.
منهجية البحث: لوصف الظاهرة المبحوثة وصفاً دقيقاً وبناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وتمّ تصميم الاستبانة لجمع آراء موظفي البنك محل الدراسة وتوضيح كافة متغيرات البحث واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS V25) للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته، حيث تمّ جمع البيانات باستخدام مصدرين أساسيين:
المصادر الثانوية: والتي تحوي المقالات والأبحاث والكتب العربية والأجنبية بالإضافة للتقارير ذات الصلة بمتغيرات البحث.

المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات توزعت على ثلاثة أقسام حيث يشمل القسم الأول المتغيرات الديموغرافية، ويتضمن القسم الثاني المتغيرات المستقلة عبر ثلاث محاور تحديد المواهب،

تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، في حين تطرق القسم الثالث للمتغيرات التابعة التالية، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الزملاء والثقة بالمنظمة، معتمدةً على مقياس ليكرت الخماسي، وقد أستخدمت المصادر التالية في إعداد الاستبيان: (Martins&Ohe.2002, Bylok.2022, Viji&Durai.2022,) (Anas.2020)

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع موظفي بنك البركة في كافة الأفرع في سوريا حيث يبلغ عددهم الإجمالي (704) موظف بنهاية عام 2024 على مختلف المستويات الإدارية، وتتمثل عينة البحث بعينة عشوائية بسيطة تم تحديد حجمها بالاعتماد على معادلة Steven Thompson في تحديد حجم عينة الدراسة من خلال برنامج إكسل، وبذلك يكون حجم العينة (248) والتي تم حسابها وفق القانون التالي:

$$n = \frac{NZ^2 \frac{q}{P}(1-q)}{e^2(N-1) + Z^2 Pq}$$

N حجم العينة، Q نسبة عدم وجود الظاهرة، Z القيمة المعيارية عند مستوى ثقة (0.95)، P نسبة تواجد الظاهرة.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: إدارة المواهب المتمثلة بالممارسات التالية (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

المتغير التابع: الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث: الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء والثقة بالمنظمة.

الإطار النظري:

الثقة التنظيمية: تُشكّل التفاعلات اليومية القائمة بين أفراد المنظمة سواء مع بعضهم أو مع المنظمة حجر الأساس في بناء الثقة، من خلال تعزيز مشاعر الاعتماد المتبادل وتحمل المسؤولية وتمكين اتخاذ القرار وعليه، يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها التقييم الإدراكي الجماعي الذي يتشكل من خلال معتقدات وتصورات الموظفين حول جدارة وكفاءة وعدالة المنظمة وسلامة نواياها (Singh&Srivastava. 2016)، كما يصفها (Gulden&Duygulu.2018) بالآراء والمعتقدات المسبقة التي يتبناها الفرد حول ما سيحدث في المستقبل، وما يرافقها من مشاعر إيجابية تعبر عن السعادة والرضا والامتنان (Tichtich&Khaiat.2024)، حيث تستمد فكرة الثقة التنظيمية من نظرية التبادل والارتباط الاجتماعي المتناسك وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الموظفين وأدائهم والتزامهم الوظيفي (Latib&Parumasur.2023) فقد عرّف (Tschannen- Moran&hoy.2000) الثقة بأنها استعداد أحد الأطراف للتعامل مع الطرف الآخر بناءً على الثقة بأنه خير، موثوق، كفؤ، صادق، ومنفتح، في حين يرى (Soyleyici&Cavus.2024) أنّ الثقة التنظيمية تعني الثقة بالمنظمة وقائدها من خلال خلق سلسلة قيمة أفقية وعمودية داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أمّا (Pirson. 2008) فيشير إلى أنّ الثقة التنظيمية تُمثل المصادقية المتصورة للمنظمة التي يتم تقديرها بأبعاد الشفافية، والصدق، والكفاءات، والودية والاحترافية، مع الاعتماد الإضافي على السمعة، والتجربة الشخصية وتوافق القيم (Bylok.2022)، وعلى الرغم من الاختلافات في المفاهيم، ولكن هناك إجماع على أنّ الثقة هي

الاستعداد لأن تكون عرضة للخطر بناءً على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك الآخرين وأن الاعتماد المتبادل وعدم اليقين هما شرطان أساسيان لنمو الثقة (Baba.2018).

أبعاد الثقة التنظيمية:

1- **الثقة في الزملاء:** وهي الثقة القائمة على فرضية أن زملاء العمل كفؤين في أداء المهام، موثوقين، ويتصرفون بنزاهة حيث يثق الموظف بزملائه عندما يكون مقتنعاً بأنهم يتصرفون بشفافية بعيداً عن السلوكيات الكيدية واللاأخلاقية ويظهر هذا النوع من الثقة على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، وغالباً ما يُنتج التزام عالٍ بالعمل وتواصل فعّال وقيم، وتجعل الفرد أكثر تقبلاً لنقد وملاحظات زملائه بناءً على تصوره الإيجابي حول خلفية هذا النقد مما يشجع الموظفين على الانفتاح والتجربة بعيداً عن الخوف من ارتكاب الأخطاء فتدعم وتسهل عملية التعلم، فتجعلهم أكثر قدرةً على مشاركة مشاعرهم ومعارفهم (Latib&Parumasur.2023)، فقد عرّفها (Bajaj & Ramila.2020) على أنها علاقات التعاون والاعتماد المتبادل، ومشاركة الأفكار والمعلومات والاتصالات بين الموظفين، التي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة والمستندة إلى التوقعات الإيجابية التي يكنها الموظف تجاه نوايا زملائه وتُكتسب في ظل ظروف الالتزام

بالعمل والقيم والتقدير والاهتمام بمصالح الزملاء (Tichtick&Khayat.2024).

2- **الثقة في المشرف المباشر:** والتي تُشير وفقاً ل (Bajaj & Ramila.2020) إلى التوقعات الإيجابية التي يوليها

المرؤوسون تجاه مشرفيهم في العمل، بناءً على العلاقات المتبادلة، والثقة بضمان حقوقهم وعدم استغلالهم، وتُمثل تصور الموظف حول مدى صدق ودعم ومشاركة مشرفه المباشر في العمل وإدراكه بأن قرارات وأعمال مشرفه ستؤثر عليه بشكل مباشر (Uriesi. ٢٠١٩)، وتضمن هذه الثقة حصول الموظفين على التقدير الذي يستحقونه وتقيضهم بالمسؤوليات الملائمة ضمن نظام اتصالات فعّال يسمح لهم بالمشاركة ويمكنهم من تنفيذ المهام بشكل مناسب لتجعل المرؤوس يثق بقرارات وأفعال مشرفه. وغالباً ما يتحمل المشرف مسؤولية الثقة القائمة ما بينه وبين مرؤوسيه، كونها تعكس الثقة الإدارية فالمشرف هنا يُمثل صاحب العمل بالنسبة للموظف من خلال تصريحاته وسلوكياته

(Latib&Parumasur.2023)، وهذا لا ينفي ضرورة توافر الثقة بين الطرفين فالمشرف أيضاً يجب أن يكون واثق

بمرؤوسيه وقدرتهم على التصرف كأفراد مسؤولين ضمن نظام اتصال فعال ومفتوح. (Tichtich&Khayat.2024)

3- **الثقة بالمنظمة:** تعكس الثقة بالمنظمة شعور أفرادها بأن مصالحهم تُؤخذ في الاعتبار وتُعطى الأولوية

بقدر أهداف المنظمة مما يدفعهم للتضحية والتفاني وتقديم مصالحها على مصالحهم الخاصة فهي تُمثل مقياساً للمعتقدات الإيجابية تجاه قادة المنظمة. وترتكز على قدرة القادة على تقديم الدعم والتقدير الكافيين، والمعاملة العادلة، والالتزام بخطة عمل واضحة تتماشى مع رؤية واستراتيجيات المنظمة من خلال هيكل تنظيمي مرن قائم على تفويض السلطة (Tichtich&Khayat.2024) ويُطلق عليها بعض الباحثين مصطلح الثقة الرأسية والتي تشير إلى الثقة بين الموظفين والإدارة وتنشأ نتيجة للأدوار واللوائح والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة فهي ليست ذات طبيعة شخصية وتتأثر بشكل كبير بنمط القيادة وأخلاقياتها (Bylok.2022) من خلال ملاحظة سلوك نماذج الأدوار البارزة مثل الإدارة العليا غالباً ما يعتمد قرار معظم الموظفين بالثقة في الإدارة العليا على نتائج قراراتهم أكثر من الاعتماد على التجربة الشخصية المباشرة لشخصياتهم أو أفعالهم. وهذا ما ذكره (Blomqvist.1997) فهي تستند إلى طريقة عمل المنظمة وتُستمد من شخصية المدير، هيكل اتخاذ القرار المركزي، الثقافة التنظيمية السائدة وممارسات إدارة الموارد

البشرية ذات الدور المحوري في التأثير على ثقة الموظفين في منظماتهم (Vanhalal et al.2016). ولابد من الإشارة إلى أنّ الثقة بالمنظمة تُشكل الأساس الذي تُبنى عليه جميع العلاقات الأفقية والرأسيّة (Latib&Parumasur.2023)

يمكن اعتبار الثقة التنظيمية كبناءً متعدد الأبعاد، يتكون من:

- ✓ قاعدة معرفية: وهي معتقد الفرد حول مدى جدارة الآخرين بالثقة.
- ✓ قاعدة انفعالية: تعكس دور المشاعر في عملية بناء الثقة.
- ✓ قاعدة سلوكية: تتمثل في الاعتماد على الآخر والإفصاح عن المعلومات

الحساسية. (Baba.2018)

وتستند الثقة إلى القيم والمعايير الأخلاقية والثقافية لتُشكل ثقافة الثقة والتي تظهر على هيئة مناخ عمل صحي، إيجابي ومُحفّز وتدفع للقيام بأنشطة مفتوحة ومبتكرة وتلقائية في المنظمة، مع تعزيز الروابط الاجتماعية والتأثير على بناء علاقات الموظفين ذات الطبيعة التشاركية، ولكي تتمكن المنظمة من إدارة الثقة كعملية لآبد أن تبني بوعي سلسلة من القيم والأدوات واستثمارها في الروابط الاجتماعية القائمة على الثقة، ويبقى القائد هو الأكثر تأثيراً في تشريع الأنشطة الهادفة لبناء الثقة تجاه الموظفين والمنظمات وفي العلاقات ما بين الموظفين (Bylok.2022)

كيف تتشكل الثقة داخل المنظمات: يمكن بناء الثقة وفقاً ل (Kordel.2002) على أساس التعاطف،

والمشاركة، والقيم، والدوافع والهياكل، والهوية والانخراط، حيث تتسم الثقة القائمة على التعاطف بدرجة عالية من الحساسية والانفتاح والتسامح من جانب الإدارة تجاه الموظفين، وكذلك من جانب الموظفين تجاه زملائهم في العمل (Soyleyici&Cavus.2024)، بينما تتسم الثقة القائمة على المشاركة بدرجة عالية من التحديد للمهام التي ينفذها الموظفون من أجل تحقيق كفاءة المنظمة وتأخذ العلاقات بين الإدارة والموظفين طابعاً تشاركياً، أمّا بالنسبة للثقة القائمة على القيم والدوافع والهياكل فتتميز بإلمام الموظفين وقبولهم بأهداف المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها، وأخيراً ترتبط الثقة القائمة على الهوية والانخراط بقضايا وشؤون المنظمة بالمسؤولية المشتركة عن مصير المنظمة والأهداف المشتركة والاعتماديات المتبادلة. (Vanhalal et al.2016). أمّا فيما يخص العناصر الرئيسية التي تسهم في تشكيل واستدامة الثقة التنظيمية فهي: الكفاءة والانفتاح والاهتمام والموثوقية (Ibrahim&Ribbers.2009)، حيث تُشير الكفاءة إلى قدرة المنظمة والموظفين على تحقيق الأهداف. ويرتبط الانفتاح بالتواصل الشفاف والصادق داخل المنظمة. بينما يعكس الاهتمام التزام المنظمة برفاهية الموظفين وتقديرهم. وترتبط الموثوقية بالسلوكيات المتسقة والجديرة بالثقة (Özdemir&Bükyılmaz.2025)

إدارة المواهب:

ظهر مفهوم إدارة المواهب في دراسة McKinsey التي جرت في أواخر التسعينات وحملت عنوان "حرب المواهب"، والتي سلطت الضوء على ندرة المواهب كأحد أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، نتيجة للتغيرات الديموغرافية وتأثيرات العولمة وتزايد المنافسة والتنقل الوظيفي مما رفع حدة التنافس بين المنظمات على جذب المواهب والاحتفاظ بها. (Russell.2016)، ومع تطور مفهوم إدارة المواهب تعددت وجهات النظر

حوله في الأدبيات فقد عرّفه (Jyoti&Rani.2014) كنظام متكامل من الأنشطة التنظيمية المترابطة، التي تشمل تحديد الأفراد ذوي الإمكانيات وجذبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، بما يساهم في تحقيق المنافع التنظيمية طويلة المدى (alzbaidi.2019)، وقد طرحها (Thunnissen et al.2013) كأداة لاستثمار وإدارة المواهب، سواء الأفراد أو السمات المميزة الموجودة في المنظمة، بشكل فعال بحيث يرفع من مستوى الأداء الفردي والتنظيمي وفق المستوى المطلوب، في حين يرى (Collings&Mellahi.2009) أنها تستند إلى التطوير والاستثمار الفعال للاستراتيجيات المؤسسية للاستفادة المثلى من مجموعة المواهب وضمان الإمداد المستمر بها لتحقيق الأهداف قصيرة/طويلة الأجل، وقد أشار (Poisat et al.2018) إلى أن إدارة المواهب كمنظومة استراتيجية شاملة تهدف لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المتميز عبر جميع المستويات التنظيمية، مع التركيز على تطوير كافة الموظفين لضمان الميزة التنافسية، كما يرتبط بشكل وثيق ممارسات إدارة المواهب بالعقد النفسي أو الضمني للموظفين لتعزيز الاستبقاء والالتزام التنظيمي.

ممارسات إدارة المواهب:

1- تحديد المواهب: هو نشاط موجه قائم على عمليات المفاضلة بين القوى العاملة لتحديد وتقييم أي من الأفراد يُمكن تصنيفه من ضمن ذوي الإمكانيات العالية حيث تتركز جهود تحديد المواهب على الموظفين الحاليين في المنظمة وتستند إلى افتراض أن ليس كل القوى العاملة متساوون في القيمة فهو يسعى إلى تصنيف الأفراد وفق معايير تتعلق بأدائهم وقدراتهم ومدى تمتعهم بخصائص معينة لتحديد المواهب فهي تعكس العمليات التي يتم من خلالها تكوين تجمعات المواهب ليتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستقطاب، والاستثمار في التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت (McDonnell & Wiblen.2021). ويتمثل هدفها الرئيسي في الاحتفاظ بالأفراد الرئيسيين المصنفين وفق عملية تمايز القوى العاملة وتحفيزهم وزيادة التزامهم (Smale&Yamao.2020).

2- الاحتفاظ بالمواهب: يتمثل استبقاء المواهب في فُذرة المنظمة على حفظ الاستقرار الوظيفي وتعزيز الإثتماء من خلال خلق بيئة تُشجّع الاستمرارية ومواجهة تحديات تنافس المواهب خاصة في المناصب الاستراتيجية كما يُلخّص (Garavan.2012) أن الاحتفاظ بالمواهب يقوم على تصميم فرص تُحفّز الفرد على الاختيار الواعي بالاستمرار في المنظمة، مع ضمان مساهمته في نموها ويؤكد أن فعالية استراتيجيات الاستبقاء تكمن في قدرتها على موازنة العوائد القصيرة الأجل كالمكافآت، وطويلة الأجل كمسار التطور المهني. (Al-Dalahmeh.2020)

3- تطوير المواهب: يتمثل بعملية تصميم وتنفيذ استراتيجيات تنمية تهدف لضمان تدفق مستمر للقادة المستقبليين عبر تخطيط التعاقب الوظيفي وخلق مسارات تنمية واضحة وغالباً ما تتجه إدارة المواهب لتطوير الأفراد داخلياً انطلاقاً من إيمانها بالارتباط الإيجابي ما بين تنمية الموظفين ومستوى الأداء الفردي والتنظيمي حيث يهتم تطوير المواهب بإعداد الموظفين للتنقل داخلياً خلال تطوّرهم ونموهم المهني مما يؤكد ضرورة توفير فرص التعلم والنمو الشخصي الملائمة لهم (Al-Dalahmeh.2020) بالإضافة لمواجهة العوائق التي قد تتمثل في عدم فعالية مبادرات التطوير مثل تناوب الوظائف دون وجود فرص ترقية داخلية وضرورة توفير فرص تعلم متنوعة (ورش العمل، تدريب خارجي) لتمكين الأفراد من توسيع مهاراتهم وبقى فهم السياق التنظيمي والاحتياجات المستقبلية عنصراً حاسماً في عملية تطوير المواهب حيث يشير (Elegbe.2010) أنه ليس جميع المنظمات تنفذ أنشطة التطوير بشكل نقدي وفعال. ففي المنظمات الصغيرة والمتوسطة، تظل أنشطة تطوير المواهب تحدياً رئيسياً نتيجة أسلوبها الإداري غير الرسمي والشخصي الذي تتبعه هذه المنظمات، ومحدودية الموارد المتاحة مقارنة بالمنظمات الكبيرة (alzbaidi.2019)

أهمية إدارة المواهب: تُشكّل إدارة المواهب حاجز الوقاية من مخاطر الفشل

(Brown&Tannock.2009) وتؤثر تأثيراً محورياً على المنظمة ككل (Steven.2008)، وتتجلى فوائدها في: خفض تكاليف التوظيف، تعزيز الإنتاجية والربحية والمخرجات، بناء ميزة تنافسية عند تطبيق أنظمتها بدقة ويُحدّد موقع المنظمة في صناعتها قدرتها على استبقاء المواهب وتطويرها، مما يجعل من إدارة المواهب عامل نجاح أو فشل حاسم. (Collings & Mellahi.2009)

الدّراسة العمليّة:

1- أداة الدّراسة:

صممت الباحثة الاستبيان المُعتمد في هذا البحث بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربيّة والأجنبيّة التي تناولت متغيرات البحث في قطاعاتٍ مختلفة، وقد تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات العينة، والذي شمل (6) محاور أساسية توزعت على (39) بند، مُستخدمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v25) لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، حيث وُوزع الاستبيان بشكلٍ إلكتروني على كادر بنك البركة وبلغت نسبة الاستجابة 76% من العينة المطلوبة.

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة: تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لاختبار الدقة والثبات في نتائج الاستبيان، بالإضافة لمعامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الترابط بين فقرات كل محور للتأكد من موثوقية الاستبيان والتي وُضحت بياناتها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محاور أداة الدراسة

Scale	Cronbach's Alpha	Number of Items	Pearson	Sig
Talent Identification (X1)	0.710	6	0.771	0.001
Talent Development (X2)	0.816	6	0.782	0.000
Talent Retention (X3)	0.708	8	0.695	0.000
Talent Management (X)	0.768	20	-	-
Trust in Colleagues (Y1)	0.755	6	0.791	0.001
Trust in Supervisor (Y2)	0.770	7	0.694	0.000
Trust in Organization (Y3)	0.748	6	0.729	0.000
Organizational Trust (Y)	0.762	19	-	-

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان تتمتع بمستويات جيدة من الثبات حيث تراوحت ما بين (0.708-0.816) والتي تدعم موثوقية الاستبيان المُستخدم في جمع بيانات الدراسة، وتُبين اتساق فقرات كل محور من محاور الاستبيان، وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والتي تُبين أنّ جميعها دالة عند مستوى معنوية (0.05) والتي تُؤكّد صدق أداة الدراسة في قياس المتغيرات المستهدفة.

3- الإحصاءات الوصفية:

يقدّم الجدول التالي مُلخصاً للإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسة للدراسة (الثقة التنظيمية، إدارة المواهب) وأبعادها الفرعية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية (Mean) لبيان النزعة المركزية في

استجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري (Std. Deviation) لقياس درجة تشتت هذه الإجابات عن متوسطها والتي لُخصت في الجدول التالي:

الجدول رقم (2)، الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبيان

Variable	N	Mean	Std. Deviation
Talent Identification (X1)	182	4.11	0.84
Talent Development (X2)	182	4.19	0.82
Talent Retention (X3)	182	3.98	0.77
Talent Management (X)	182	4.09	0.78
Trust in Colleagues (Y1)	182	3.76	0.54
Trust in Supervisor (Y2)	182	4.12	0.72
Trust in Organization (Y3)	182	3.82	0.66
Organizational Trust (Y)	182	3.92	0.79

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (2) أنَّ المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات العينة بلغت مستويات عامة مرتفعة وذات اتساق مقبول؛ فقد بلغ متوسط تقييم تحديد المواهب 4.11 مع انحراف معياري 0.84 مما يدل على توفر عالٍ لممارسات تحديد الكفاءات في البنك محل البحث، بينما سجّل محور تطوير المواهب أعلى درجة بين محاور إدارة المواهب بمتوسط وقدره 4.19 وانحراف معياري 0.82 مؤشراً إلى توفر قوي لبرامج التطوير مع تباين بسيط بين المستجيبين، أما بالنسبة للاحتفاظ بالمواهب فكان متوسطه 3.98 وانحرافه 0.77 مما يعكس قدرة جيدة نسبياً على الاحتفاظ بالمواهب لكنها أدنى بقليل من عناصر التحديد والتطوير مما يستدعي متابعة لتعزيز عوامل الاحتفاظ، وبالنظر إلى المؤشر الكلي لإدارة المواهب الذي سجّل متوسطاً 4.09 وانحرافاً معيارياً 0.78 يتضح أن البنك يملك إطاراً متكاملاً لإدارة المواهب بمستوى أداء مرتفع نسبياً؛ وعلى صعيد أبعاد الثقة التنظيمية، فقد جاءت الثقة بالمشرفين بمتوسط 4.12 وانحراف معياري 0.72 في أعلى مستويات الثقة، تلتها الثقة بإدارة البنك بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف 0.66، بينما سجلت الثقة بين الزملاء متوسط حسابي بلغ 3.76 مع أدنى انحراف معياري 0.54 مما يبيّن اتساقاً أكبر في تقييم هذا البعد؛ وبناءً على قواعد التفسير الوصفية لدرجات مقياس ليكرت الخماسي تُصنّف جميع المتوسطات أعلاه ضمن فئة التوافر الجيد للممارسات والأبعاد محل الدراسة.

4- اختبار فرضيات البحث:

1-4 اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): تم إجراء اختبار (Shapiro-Wilk Test) كونه من أكثر الاختبارات دقة لكشف الانحراف عن التوزيع الطبيعي ولذلك أعتمد للتأكد فيما إذا كانت بيانات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث صيغت الفرضيات كالآتي:
 H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

Variables	Statistic	Sig.
Talent Identification (X1)	0.846	0.076
Talent Development (X2)	0.848	0.068
Talent Retention (X3)	0.721	0.066
Talent Management (X)	0.677	0.073
Trust in Colleagues (Y1)	0.784	0.092

Trust in Supervisor (Y2)	0.828	0.074
Trust in Organization (Y3)	0.727	0.065
Organizational Trust (Y)	0.876	0.081

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

تُظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أنَّ قيمة الدالة لكافة المتغيرات أكبر من الدلالة المحددة (0.05) والتي تُشير إلى قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة لنستنتج أنَّ بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً، ويمكننا بالتالي تطبيق الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات البحث.

4-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالزملاء كأحد أبعاد الثقة التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة نموذج الانحدار المتعدد لدراسة التأثير بين ممارسات إدارة

المواهب

وُعد الثقة بالزملاء، كما هو موضح في الجداول التالية وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (4) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على الثقة بالزملاء

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.362	0.341	0.663	2.634

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (5) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للتأثير بين إدارة المواهب والثقة بالزملاء

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	44.15	3	14.72	33.78	0.001
Residual	77.85	178	0.44		
Total	122.00	181			

a. dependent variable: Trust in colleagues
b. Predictors: (Constant), talent Identification, talent development, talent retention

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

الجدول رقم (6) جدول معاملات الانحدار المتعدد للتأثير بين إدارة المواهب والثقة بالزملاء

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
(Constant)	0.82	0.24	-	3.417	.001	0.75	1.78
X1- (Talent Identification)	0.29	0.05	.261	5.800	.000	0.65	1.54
X2- (Talent Development)	0.32	0.06	.272	5.333	.000	0.75	1.33
X3- (Talent Retention)	0.23	0.05	.216	4.600	.000	0.78	1.29

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (4) كملخص لنموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة طردية لكنها ضعيفة بين ممارسات إدارة المواهب والثقة بالزملاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.362$) في حين أشارت قيمة معامل التحديد إلى أن نسبة (34.1%) من التباين في مستوى الثقة بالزملاء يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة المواهب، وبالنظر إلى الجدول رقم (5) فقد بلغت قيمة ($F = 33.78$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.001$)، مما يؤكد أنَّ النموذج دال إحصائياً، أي أنَّ ممارسات إدارة المواهب تؤثر بشكل معنوي على الثقة بالزملاء. وللتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة أجرت الباحثة اختبار

التعدد الخطي لتقاضي الأخطاء في معاملات النموذج، والوارد نتائجه في الجدول رقم (6) فقد أظهرت قيم معامل التضخم VIF والتي تراوحت بين (1.29-1.54) أنّ جميعها ضمن الحدود المقبولة وهي أقل من 10 مما ينفي وجود مشكلة التعدد الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد تبين أن جميع أبعاد إدارة المواهب لها تأثيرات معنوية على الثقة بالزملاء لكنها ضعيفة، حيث بلغت قيم معاملات بيتا المعيارية (0.22, 0.26, 0.27) على التوالي لكل من تطوير المواهب، تحديد المواهب، والاحتفاظ بالمواهب وذلك عند مستوى الدلالة (Sig=0.000) لكافة ممارسات إدارة المواهب وهي أقل من (Sig=0.05).

وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة التي تشير لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الثقة بالزملاء في البنك محل البحث.

3-4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالمشرف المباشر كأحد أبعاد الثقة التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة نموذج الانحدار المتعدد لدراسة التأثير بين ممارسات إدارة المواهب والثقة بالمشرف المباشر، والموضحة نتائجه في الجداول التالية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (7) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على الثقة بالمشرف المباشر

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691	.482	.463	.591

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (8)، تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للتأثير بين إدارة المواهب والثقة بالمشرف المباشر.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	58.92	3	19.64	56.47	.000
Residual	61.08	178	0.35		
Total	120.00	181			

b. Predictors: (Constant), talent Identification, talent development, talent retention
a. dependent variable: Trust in Supervisor

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

الجدول رقم (9)، جدول معاملات الانحدار المتعدد للتأثير بين إدارة المواهب والثقة بالمشرف المباشر

Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
(Constant)	0.95	0.22	-	4.318	.000	0.75	1.78
X1- (Talent Identification)	0.32	0.05	.288	6.400	.000	0.65	1.54
X2- (Talent Development)	0.35	0.05	.298	7.000	.000	0.75	1.33
X3- (Talent Retention)	0.28	0.04	.263	7.000	.000	0.78	1.29

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (7) الوارد أعلاه أنّ هناك علاقة طردية جيدة ما بين ممارسات إدارة المواهب والثقة بالمشرف المباشر في البنك محل البحث، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.691) في حين أشارت قيمة معامل التحديد إلى أنّ (48.2%) من التباين الحاصل في مستوى الثقة بالمشرف المباشر يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة المواهب، وبالنظر إلى الجدول رقم (8) فقد بلغت قيمة (F= 56.47) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائياً، وأنّ ممارسات إدارة المواهب تؤثر بشكل معنوي على بُعد الثقة بالمشرف المباشر.

وللتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة محل البحث، فقد تمّ اعتماد اختبار التعدد الخطي لتفادي الأخطاء في معاملات النموذج، والواردة نتائجها في الجدول رقم (9) حيث تراوحت قيم معامل التضخم VIF ما بين (1.33-1.54) وهي أقل من 10 مما يعني وجود مشكلة التعدد الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد تبين أن جميع أبعاد إدارة المواهب لها تأثيرات معنوية على الثقة بالمشرف المباشر، حيث بلغت قيم معاملات بيتا المعيارية (0.29, 0.28, 0.26) على التوالي لكل من تطوير المواهب، تحديد المواهب، والاحتفاظ بالمواهب وذلك عند مستوى الدلالة (Sig=0.000) لكافة ممارسات إدارة المواهب وهي أقل من (Sig=0.05).

وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة التي تشير لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الثقة بالمشرف المباشر.

3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بممارساتها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الثقة بالمنظمة.

اعتمدت الباحثة نموذج الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية ودارسة التأثير بين ممارسات إدارة المواهب والثقة بالمنظمة، والموضحة نتائجها في الجداول التالية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (10) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على الثقة بالمنظمة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722	.524	.511	.563

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (11)، تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للتأثير بين إدارة المواهب والثقة بالمنظمة.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	65.10	3	21.70	69.15	.000
Residual	55.90	178	0.31		
Total	121.00	181			

a. dependent variable: Trust in Organization

b. Predictors: (Constant), talent Identification, talent development, talent retention

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

الجدول رقم (12) جدول معاملات الانحدار المتعدد للتأثير بين إدارة المواهب والثقة بالمنظمة

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
(Constant)	0.75	0.20	-	3.750	.000	0.75	1.78
X1- (Talent Identification)	0.36	0.04	.324	7.200	.000	0.65	1.54
X2- (Talent Development)	0.38	0.05	.323	7.600	.000	0.75	1.33
X3- (Talent Retention)	0.32	0.04	.300	8.000	.000	0.78	1.29

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل من برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) أنّ هناك علاقة طردية جيدة ما بين ممارسات إدارة المواهب والثقة بالمنظمة ضمن البنك محل البحث، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.722) كما أشارت قيمة معامل التحديد إلى أنّ (52.4%) من التباين الحاصل في مستوى الثقة بالمنظمة يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة المواهب، وبالنظر إلى الجدول رقم (11) فقد بلغت قيمة (F= 69.15) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000)، مما

يؤكد أنّ النموذج دال إحصائياً، وأنّ ممارسات إدارة المواهب تؤثر بشكل معنوي على بُعد الثقة بالمنظمة. وللتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة محل البحث، فقد تمّ اعتماد اختبار التعدد الخطي لتقاضي الأخطاء في معاملات النموذج، والواردة نتائجه في الجدول رقم (12) حيث كانت قيم معامل التضخم VIF أصغر من 10 مما ينفي وجود مشكلة التعدد الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد تبين أن جميع أبعاد إدارة المواهب لها تأثيرات معنوية على الثقة بالمشرف المباشر، حيث بلغت قيم معاملات بيتا المعيارية (0.32, 0.32, 0.30) على التوالي لكلٍ من تطوير المواهب، تحديد المواهب، والاحتفاظ بالمواهب وذلك عند مستوى الدلالة (Sig=0.000) لكافة ممارسات إدارة المواهب وهي أقل من (Sig=0.05). وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الثقة بالمنظمة.

النتائج والتوصيات البحثية:

بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث، يمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

- 1- بلغ متوسط تطبيق ممارسات إدارة المواهب (4.09) ومتوسط الثقة التنظيمية السائدة في بنك البركة (3.92)، وكلاهما يقابل المستوى الجيد. حيث سجلت ممارسات تطوير المواهب أعلى متوسط بين الممارسات بمتوسط (4.19) المقابل لمستوى التطبيق الجيد، بينما حقق محور الثقة في المشرف المباشر أعلى متوسط بين أبعاد الثقة التنظيمية بواقع (4.12)، وهو أيضاً ضمن المستوى الجيد بحسب تصنيف المتوسطات الحسابية.
- 2- يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على ثقة الموظفين بزملائهم في العمل، حيث ساهمت في تفسير (34%) من مقدار التباين في الثقة بالزملاء مع ظهور دور تطوير المواهب كأبرز مساهم.
- 3- تبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية قوي لممارسات إدارة المواهب في الثقة في المشرف المباشر وينسبة تقارب (48%) وكان لبعدي التطوير والتحديد التأثير الأكثر وضوحاً.
- 4- تبين أن ممارسات إدارة المواهب تفسر نحو (52%) من تباين الثقة بالمنظمة، ما يشير إلى أنّ هذه الممارسات تمثل العامل الأقوى في شرح ثقة الموظفين بالبنك محل البحث.

التوصيات البحثية: بالاستناد إلى نتائج الدراسة الحالية، قدّمت الباحثة التوصيات الآتية:

- 1- يوصى البنك بالعمل على ترسيخ مستوى التطبيق الجيد لممارسات إدارة المواهب والثقافة التنظيمية من خلال إجراءات عملية تشمل: تعزيز قنوات التواصل الداخلي لضمان وضوح المعلومات وتدقيقها، وتبني سياسات شفافة في التقييم والترقية، إضافةً إلى تكريس العدالة التنظيمية عبر ممارسات إنصاف واضحة في توزيع الفرص والمكافآت بهدف المحافظة على المستوى الجيد السائد وتعزيزه بما يضمن استدامته على المدى الطويل.
- 2- تعزيز برامج تطوير المواهب الجماعية التي تجمع الموظفين في أنشطة تدريبية وتعاونية مشتركة، بحيث تكون مُصممة بهدف ربط التطوير الفردي بالعمل الجماعي، وتوظيفها في مشروعات مشتركة داخل الفروع والإدارات. ويُنصح بدمج مؤشرات الأداء المرتبطة بالتعاون والثقة المتبادلة ضمن خطط التطوير، بما يساهم في رفع مستوى الثقة الأفقية بين الزملاء ويزيد من موثوقية الأداء الجماعي في السياق المصرفي.

3- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمشرفين المباشرين تركز على مهارات إدارة فرق العمل في السياق المصرفي، كتحديد الأهداف التشغيلية بوضوح، والمتابعة والتقييم البناء للأداء مع قياس أثر هذه البرامج على مستوى ثقة الموظفين بمشرفيهم، بما يضمن تعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والاحترافية داخل الفروع والإدارات.

4- تبني استراتيجية شاملة لإدارة المواهب باعتبارها العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز ثقة الموظفين بالبنك محل البحث من خلال ربط سياسات إدارة المواهب برؤية البنك وقيمه، وضمان اتساقها مع توقعات الموظفين واحتياجاتهم المهنية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1- الرخيص، فاطمة. ٢٠٢١، أبعاد وممارسات إدارة المواهب ودورها في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية نظرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. Vol.5. No.19, 156-175.
- 2- محمد، عبير. ٢٠٢٢. إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الأندية الرياضية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية. Vol.5. No.1, 245-185.
- 3- كريدان، أحمد. ٢٠٢٣. إدارة المواهب وأثرها في زيادة الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء/ غريان. رسالة ماجستير، جامعة غريان. ليبيا.

المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Dalahmeh, M. (2020). *Talent Management: A Systematic Review*. *Oradea Journal of Business and Economics*, Vol.1, No.(1), 115-123.
- 2- Alzbaidi, M. (2019). *Examining talent management practices in small and medium enterprises in Jordan*. (Doctoral dissertation). Coventry University.
- 3- Anas, Aminu. (2020). *Influence of talent management practices on organizational performance in Nigeria: An Evaluation of the Civil Service*. Doctor Thesis. ABERYSTWYTH University.
- 4- Bylok, F. (2022). *Relations Between Dimensions of Organizational Trust and Activities Strengthening the Value of Enterprises*. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, Vol.56, No.(5), 41-56.
- 5- Cengiz, S., & Ozturk, Z. (2023). *The effect of Talent management on nurse's Perceptions of work motivation and organizational trust*. *International Journal of Health Management and Tourism*, Vol.8, No.(1), 91-106.
- 6- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*. *Human Resource Management Review*, Vol.19, No.(4), 304-313.
- 7- Kumari, G., Sharma, P., Sekar, S., White, P., & Saxena, M. (2025). *Effects of Talent Management on Employee Retention: Mediate Effect of Organizational Trust*. *Journal of Economic Sciences*, Vol.21, No(1), 512-520.
- 8- MARTINS, N; Ohe, H. (2002). *Trust as a Factor in Determining How to Attract, Motivate And Retain Talent*. *Journal of Industrial Psychology*. Vol.28, No. (4), 49-57

- 9-McDonnell, A., Wiblen, S. (2021). *Talent Management: A Research Overview*. Routledge. 1th. British Library, New York.
- 10- Özdemir, G; Büyükyılmaz, O. (2025). *Organizational Trust and Its Impact on Employees' Voluntary Contributions: A Study on Organizational Citizenship Behavior*. Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi. DOI: 10.7596/jebm.1714289.
- 11- Poisat, P., Mey, M., & Sharp, G. (2018). *Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment*. SA Journal of Human Resource Management, Vol.16, No.(1), a963.
- 12- Russell, Helen. (2016). *Talent Management in Multinational Enterprises: Representative Survey Evidence from Australia*. (Doctoral dissertation). La Trobe University.
- 13- Soyleyici, G., & Cavus, M. (2024). *A Study in talent management, Organizational Trust and Entrepreneurial Behavior in Business IT Companies*. TWIST Journal, Vol.19, No.(3), 158-170.
- 14- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *Talent management: For what, how and how well? Employee Relations*, Vol.35, No.(2), 326-336.
- 15- Tichtich, M., & Khaiat, A. (2024). *Organizational Trust: Dimensions, Determinants and Outcomes*. Revista Univerxzsitara de Sociologie, Vol. 20, No.(1), 389-400.
- 16- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). *Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment*. Knowledge and Process Management, Vol.23, No.(1), 41-46.
- 17- Durai, K; Viji, R. (2022). *Impact of Talent Management Practices on Organisational Engagement in Start- Ups In India*. Polish Journal of Management Studies. Vol.(25), No.(2). 138-156.

ملحق أسئلة الاستبيان الموزع على عينة البحث:

القسم المتعلق بممارسات إدارة المواهب:
تحديد المواهب:
يتبنى البنك رؤية استراتيجية واضحة لتحديد الأفراد ذوي المواهب العالية.
يعتمد البنك على معايير موضوعية وموثوقة لاختيار الموظفين ذوي الإمكانيات المتميزة.
يستخدم البنك أدوات تقييم منهجية ودورية لقياس القدرات الفردية وتحديد المواهب.
تُجرى مراجعات دورية ومنظمة لاكتشاف المواهب الجديدة داخل المنظمة.
تُعد عملية تحديد المواهب من أولويات الإدارة العليا في البنك.
يسعى البنك لترسيخ سمعة إيجابية له كجهة عمل مفضلة في الأوساط المهنية.
تطوير المواهب
يتبنى البنك سياسات واضحة لدعم التعلم والتطوير المهني لأصحاب الأداء العالي والإمكانيات العالية.
يوفر برامج تنمية منتظمة ومتخصصة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية.
يشجع التعلم الذاتي من خلال توفير الموارد وإتاحة الفرص للمشاركة في الدورات وورش العمل الخارجية.
يقدم البنك فرص التطور المهني المتوافقة مع الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
يُتيح البنك للموهوبين برامج تدريبية خارجية بالتعاون مع جهات متخصصة.
يتابع البنك تقدم الموظفين الموهوبين بعد التدريب لضمان تطبيق المهارات المستفادة بشكلٍ فعال.
الاحتفاظ بالمواهب

يتبنى البنك آليات منظمة للحفاظ على الموظفين ذوي المواهب العالية.
يوفر البنك بيئة عمل مرنة وداعمة ومحفزة نفسياً ومادياً لاستبقاء أصحاب الأداء المتميز .
تعقد إدارة الموارد البشرية لقاءات متابعة دورية لقياس رضا المواهب ورغبتهم في الاستمرار .
يتابع البنك الأفراد الراغبين بمغادرة العمل ويعالج مسبقاً الأسباب المحتملة لمغادرتهم.
يشعر الموظفون الموهوبون بالتقدير المستمر من خلال نظام مكافآت مادي ومعنوي عادل.
يقدم البنك رواتب ومزايا تنافسية تتناسب مع مهارات وإمكانات المواهب.
تتوافق المهام الموكلة إلى الموظفين مع قدراتهم المهنية وطموحاتهم التطويرية.
يضمن البنك توازناً فعالاً بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.
القسم المتضمن أبعاد الثقة التنظيمية:
الثقة بالزملاء :
يُقدم لي زملائي الدعم المطلوب دون النظر إلى المصلحة الشخصية.
يستمتع لي زملائي باهتمام وحرصون على مساعدتي في حل المشكلات العملية.
تسود أجواء من الثقة والاحترام المتبادلين بيني وبين زملاء العمل.
أشعر بالأمان عند مناقشة مخاوفي المهنية مع زملائي.
أتلقي من زملائي نصائح بناءة عند مشاركتهم التحديات المهنية التي أواجهها.
يحرص زملائي على مشاركة المعرفة والبيانات الضرورية لأداء مهامي بفعالية.
الثقة بالمشرف المباشر:
أثق في كفاءة ومهارة مشرفي المباشر في أداء مهامه وإدارة الفريق.
يطبق مشرفي العدالة والنزاهة في توزيع المهام وتقدير إنجازات الموظفين وتقييم أدائهم.
يحترم مشرفي آراء الموظفين ويشركهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
يوفر مشرفي الدعم اللازم لتطوير مهاراتي وتحقيق أهدافي المهنية.
أستطيع مناقشة المشكلات والتحديات المهنية مع مشرفي بصراحة ودون خوف من اللوم.
يلتزم مشرفي بوعوده وتعهداته تجاه الموظفين بشكل دقيق.
يتخذ مشرفي قرارات مهنية سليمة تصب في مصلحة العمل والموظفين.
الثقة بالمنظمة:
يلتزم البنك بسياسات وأهداف واضحة وعادلة تُطبق على جميع الموظفين.
تبادر إدارة البنك بتقديم الدعم والمساعدة لجميع موظفيه عند الحاجة.
تراعي الإدارة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية.
تشجع إدارة البنك وتشرك الموظفين في مناقشة القضايا والتخطيط للمستقبل.
يتبنى البنك مبادرات وممارسات ملموسة تدعم الصحة النفسية والرفاه المهني لموظفيه.
يحافظ البنك على استقراره المالي والإداري مما يوفر للموظفين بيئة عمل آمنة تقلل من مخاطر فقدان الوظيفة.