

دور ادارة المواهب في تحقيق الاداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي
جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد

م.م. ايمان هاتو جهلول

جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، iman.hatoo@uobasrah.edu.iq

المخلص:

يهدف البحث الى التعرف على دور ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي في مؤسساتنا التعليمية ، في ظل التطورات التي تشهدها البيئة والتسارع في الابتكارات، تم قياس متغير ادارة الموهبة من خلال (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) بالاعتماد على (Phillips,2009:10) ، كما تم قياس بعد الاداء العالي من خلال (جودة الادارة ، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر ، جودة قوى العمل) بالاعتماد على (DeWell,2012:7) . طبق البحث في جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد من خلال عينة قصدية بلغت ١٣٠ تدريسي ، وتم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات مع اجراء عدد من المقابلات مع التدريسين ، تم توزيع ١٣٥ استمارة استبيان ، استرجعت منها ١٣٢ استمارة ، كانت الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغت ١٣٠ استمارة . ومن ابرز نتائج الدراسة هي وجود دور كبير لأبعاد ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي ، كما اوصينه بضرورة اهتمام الكلية باستقطاب واختيار العناصر الموهوبة للعمل ضمن تشكيلاتها لتحقيق الاداء العالي لتحقيق الميزة التنافسية . الكلمات المفتاحية: (ادارة المواهب، تحقيق الاداء العالي).

The role of talent management in achieving high performance in organizations: An exploratory study of the opinions of a sample of teachers at the University of Basra - College of Administration and Economics

Iman Hato Jahloul

University of Basra, College of Administration and Economics,

Abstract:

The research aims to identify the role of talent management in achieving high performance in our educational institutions, in light of the developments taking place in the environment and the acceleration in innovations. The variable of talent management was measured through (recruitment, selection, development, and preservation) based on (Phillips, 2009:

10). The high performance dimension was also measured through (quality of management, openness and effective orientation, long-term commitment, continuous improvement, quality of the workforce) based on (DeWell, 2012: 7).

The research was carried out at the University of Basra / College of Administration and Economics through a purposive sample of 130 teaching staff. The questionnaire was relied upon as a means of obtaining data, while conducting a number of interviews with the teaching staff. 135 questionnaire forms were distributed, of which 132 forms were retrieved. The questionnaires suitable for analysis amounted to 130. Form . One of the most prominent results of the study is the presence of a major role for the dimensions of talent management in achieving high performance. It also recommended the need for the college to pay attention to attracting and selecting talented elements to work within its formations to achieve high performance to achieve competitive advantage .

Keywords: (talent management, achieving high performance).

المقدمة:

إنَّ المنظمات اليوم في ظل التطورات التي شهدتها مختلف المجالات ، أصبحت بحاجة الى وظائف استراتيجية اكثر من كونها وظائف ادارية. ، اذ ان نجاح المنظمة اليوم يقاس بما تمتلك من عاملين موهوبين يتميزون بالأداء العالي ، بهدف البقاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، فالمنظمات المتميزة هي المنظمات التي تعتمد على الاداء الفردي لعاملها الموهوبين ، اذ يؤدي العاملون دور مهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تحسين جودة منتجاتها او خدماتها ، خلال الاداء العالي. لذلك تحرص المنظمات على استقطاب وتعيين والحفاظ على العاملين الموهوبين وتطويرهم . فأن الموهبة باعتبارها مجموعة رئيسة من القادة والخبراء والتقنيين والمساهمين الذين يمكنهم قيادة اعمال المنظمة الى الامام يمكن قياسها من خلال (الاستقطاب،الاختيار،التطوير، المحافظة) لتحقيق الاداء العالي الذي يقاس من خلال (جودة الادارة ، الانفتاح ، التوجه الفعال ،الالتزام الطويل الامد ، التحسين المستمر ، جودة قوى العمل) .

المبحث الاول - منهجية البحث

نستعرض خلال هذا القسم الخطوات الاساسية لمنهجية البحث وحسب الفقرات التالية :

اولا - مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الآتي :

هل تحرص كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة على الاهتمام بإدارة الموهبة لتحقيق الاداء العالي في خضم هذه البيئة التعليمية السريعة التغير والتطور وفي ظل التنوع الثقافي والاجتماعي . ويتفرع من المشكلة اعلاه الاسئلة الفرعية التالية :

- ١ - هل يتم اعتماد عمليات ادارة الموهبة في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة البصرة .
- ٢ - هل توجد علاقة ارتباط بين ادارة الموهبة والاداء العالي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
- ٣ - هل يوجد تأثير لأداره الموهبة في الاداء العالي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة .

ثانياً - اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من رغبة كلية الادارة والاقتصاد في جامعة البصرة من تقديم افضل خدمة للمجتمع والاطراف التي تتبادل المنافع . معها من خلال الاستجابة الكفوءة لهذه الحاجات والتوقعات من خلال ضمان جودة جميع العمليات والممارسات ، اذ احتفظت جامعة البصرة بموقع الصدارة في تصنيف التايمز البريطاني للتنمية المستدامة ٢٠٢٣ اذ حلت بالمرتبة الاولى محلياً ، فضلاً عن نيلها المرتبة الثامنة عشر على مستوى جامعات الخليج العربي لذا يمكن تلخيص اهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- ١ - يتم في هذا البحث تسليط الضوء على ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي مما يساهم في تطوير الكوادر التدريسية والادارية في الكلية .
- ٢ - التعرف على مدى مساهمة ادارة الموهبة في زيادة قدرات وامكانيات الكلية وما هو دورها في التقدم الذي وصلت اليه الكلية ، ومدى تطبيق ادارة الموهبة على ارض الواقع .
- ٣ - ان اهمية البحث تكمن في الدور الذي تؤديه في المساهمة بتحسين خطط الكلية واستراتيجياتها من خلال تحديد العلاقة والاثر بين ادارة الموهبة والاداء العالي .

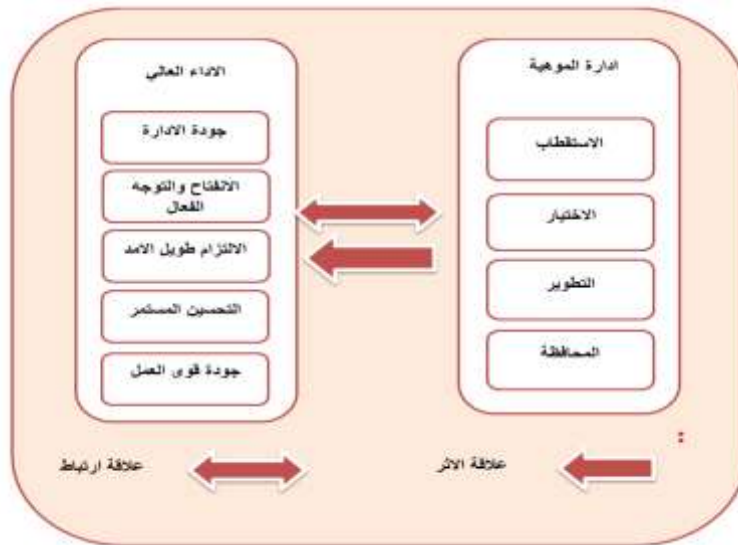
ثالثاً - اهداف البحث

- ١ - تقديم اطار معرفي لمتغيرات البحث يتم من خلاله توضيح دور ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي .
- ٢ - تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث .
- ٣ - التعرف على اثر ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة .

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث

من خلال الاطلاع على الدراسات والادبيات السابقة والاستناد على مشكلة واهداف البحث تم بناء المخطط الفرضي للبحث الذي يوضح طبيعة العلاقة والاثر بين ادارة الموهبة بأبعادها (الاستقطاب ، الاختيار، التطوير ، المحافظة) و الاداء العالي بأبعاده (جودة الادارة ، الانفتاح والتوجه الفعال

،الالتزام طويل الامد ، التحسين المستمر ، جودة قوى العمل) موضحا بالشكل (١) .



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً - فرضيات الدراسة

شمل البحث عدد من الفرضيات بهدف التوصل الى حل مشكلة البحث وكما يلي :

١ - الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والأداء العالي بأبعاده. وقد تفرعت عنها الفرضيات الآتي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والأداء العالي بأبعاده .

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختيار والأداء العالي بأبعاده .

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير والأداء العالي بأبعاده .

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة والأداء العالي بأبعاده.

٢ - الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الأداء العالي، وقد تفرعت عنها الفرضيات الآتية :

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للاستقطاب في الأداء العالي.

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للاختيار في الأداء العالي.

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتطوير في الأداء العالي.

يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمحافظة في الأداء العالي.

سادساً- حدود الدراسة

- ١ - **الحدود المكانية** : ان الحدود المكانية للبحث تمثلت في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة
 - ٢ - **الحدود الزمانية** : تم انجاز البحث للفترة ما بين ١ / ١٠ / ٢٠٢٣ م ولغاية ١ / ٧ / ٢٠٢٤ م .
 - ٣ - **الحدود البشرية** : تتمثل حدود البحث بعينة البحث التي تألفت من مجموعة من التدريسين في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة ، تم اختيار عينة قصدية تألفت من ١٣٠ تدريسي.
- سابعاً - ادوات البحث :**

- ١ - **ادوات الاطار النظري** : تم الاعتماد على عدد من المصادر الرصينة ،التي تناولت موضوع البحث بالإضافة الى الرسائل والاطاريح والكتب والدوريات والبحوث والمجلات وشبكة الانترنت .
- ٢ - **ادوات الاطار الميداني** : تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية في جمع وتحليل البيانات ، اذ تم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها وسيلة مناسبة للحصول على البيانات الخاصة بعينة البحث بالإضافة الى عدد من المقابلات التي تم اجراؤها من قبل الباحث بهدف التعرف على الآراء فيما يخص موضوع البحث .

المبحث الثاني : الاطار النظري

يتناول هذا المبحث الاطار النظري لمتغيرات البحث ، المتمثلة بالمتغير المستقل ادارة الموهبة والمتغير المعتمد الاداء العالي ، اذ سيتم التطرق الى مفهوم كل متغير واهميته والابعاد الخاصة به وكالاتي :

اولا - ادارة الموهبة Talent management

١ - المفهوم والاهمية

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم أكثر تطوراً من أي وقت مضى، اذ يعد الأداء التنظيمي نتاج للأداء الفردي للعاملين، ويعد أداء العامل بعداً لقياس نجاح المنظمة عندما تكون المنظمة قادرة على تحقيق أداء عالٍ للعاملين من أجل الحفاظ على البقاء والميزة التنافسية المستدامة (Ekhsan et al, 2023:1822).

الموهبة هي صفة مرغوبة في جميع البشر والمنظمات بحاجة إلى العاملين ذوي الموهبة المناسبة. فالعاملون الموهوبون نادرون من حيث العدد، ولطالما تنافست المنظمات على هذا "المورد النادر". إن مجرد وجود الموهبة أو العاملين الموهوبين لا يضمن النجاح أو التحسين في الأداء. اذ تحتاج المنظمات إلى الاستثمار في الاستخدام السليم للمواهب لصالح المنظمة. ان المنظمات تحتاج المنظمات إلى "إدارة المواهب".

يوضح (Al-Dalahmeh, 2020:115) ان مفهوم إدارة المواهب تميز بأنه مفهوم جديد إلى حد ما، وقد استقطب اهتمام معظم الباحثين ، لذلك يتعين على المنظمات التمييز بين عاملها حسب أدائهم. اذ ان رأس المال البشري هو مزيج من المهارات والخبرات والمعرفة والدوافع والقدرات

لدى العاملين. ولهذا السبب، من المهم التعرف على كيفية إدارة العامل الموهوب ومراقبته، والاستثمار في مهاراته وخبراته ومعرفته لتعزيز إنتاجية وأداء المنظمة. إذ أن معظم المنظمات المزدهرة هي المنظمات التي تتوفر لديها الممارسات الأكثر كفاءة لإدارة المواهب، وترتبط بشكل مباشر بثقافة المنظمة واستراتيجيتها. إذ يوجد طلب كبير على العاملين الموهوبين في المنظمات. لقد مرت بيئة الأعمال بالعديد من التغيرات في جوانب مختلفة مثل طبيعة العمل وأشكال العمل الجديدة والتي تأتي من الابتكار المعرفي الجديد والمهارات الجديدة وزيادة المنافسة بين المنظمات. مما استدعى أن تركز المنظمات على أصولها غير الملموسة مثل المعرفة والعاملين الموهوبين لأن بيئة الأعمال تتميز بعدم اليقين والتعقيد وعدم القدرة على التنبؤ.

أوضح كل من (Nwanisobi & Christopher, 2020:2) أن العاملين بإمكانهم إنشاء منظمة أو إفسادها. تسعى كل منظمة جاهدة لإيجاد إجابة لكيفية توجيه أداء العاملين بإنشاء المنظمة، وليس تشويهاها واكتساب العاملين الكفاءات المطلوبة وتحفيزهم على إضافة قيمة بشكل مستمر لنجاح المنظمة. إدارة المواهب هي مجموعة من الاستراتيجيات والأنظمة لزيادة الإنتاجية من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب وتطوير والاحتفاظ واستخدام الأشخاص ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. تضمن إدارة المواهب أن يكون لدى المنظمات العاملون المناسبون ذوو المهارات المناسبة الموجودون في المكان المناسب للوصول إلى استراتيجية العمل. إذ تتضمن إدارة المواهب مجموعة كاملة من العمليات للتعرف على العاملين وإدارتهم من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجية الأعمال الخاصة بالمنظمة.

تعرف إدارة الموهبة على أنها: "هي عملية تطوير عاملين جدد والاحتفاظ بهم، وتطوير العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم، والعمل على جذب العاملين المهرة للعمل في المنظمة، ممن تتوفر فيهم المعرفة والخبرة والمهارة، و القدرات، لاستخدامها في تطوير العمل وتحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة (Mazil & Ali, 2023:4).

وعرفها كل من (Hejase et al., 2016:505) هي تنفيذ استراتيجيات أو أنظمة متكاملة مصممة لزيادة إنتاجية مكان العمل من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب وتطوير والاحتفاظ والاستخدام العاملين الذين يتمتعون بالمهارات والقدرة المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

كما عرف إدارة الموهبة كل من (Brunila & Baedcke Yllner, 2013: 12) على أنها "جهد المنظمة لجذب العاملين الموهوبين واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم".

وعرفها الباحثان (Nwanisobi & Christopher, 2020:2) على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والأنظمة لزيادة الإنتاجية من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب وتطوير والاحتفاظ

واستخدام العاملين ذوي المهارات والقدرة المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية .

وحسب (Niedywiecka,2016:804) تتكون الموهبة بشكل رئيس من :

- ١ - المهارات الفكرية الاستثنائية العامة والمتخصصة.
- ٢ - الموقف الإبداعي الأصالة، ومرونة التفكير والتصرف، ومعالجة المشكلات غير التقليدية، والتسامح العالي مع المخاطر والتغيير وعدم اليقين والغموض .
- ٣ - الالتزام بالعمل (الانضباط الذاتي، والمثابرة في تحقيق الأهداف، والعمل الجاد).

ان مصطلح ادارة الموهبة قد يتداخل

في بعض الاحين يتم استخدام العديد من المصطلحات بالتبادل مع ادارة الموهبة ، على سبيل المثال. عن العاملين ذوي الإمكانيات العالية، أي العاملين الذين لديهم مهارات تطويرية وقدرة على قبول (وتنفيذ) المهام والواجبات التي تتميز بأنشطة يتجاوز حجمها ونطاقها ما هو معتاد ولتميز ادارة الموهبة عن المصطلحات الاخرى ، فأداره الموهبة تطلق على العامل الذي يتميز بالإمكانيات والمهارات والدوافع والمعرفة، والذي يكون من خلال أنشطته تأثير مادي على عمليات المنظمة، الذي يتفوق في الإنجاز ويحقق الأهداف المحددة مع الاهتمام بتنميته الخاصة .

يبين(Rinaldhy, 2021 :3) لقد تطورت إدارة المواهب بمرور الوقت، جنبًا إلى جنب مع الأدوار المتنامية لمهنة الموارد البشرية ونضجها، لتصبح مدمجة في أولويات المنظمة واستراتيجيتها. لقد تطورت إدارة المواهب من نشاط إداري لمرة واحدة إلى ممارسة تشغيلية يومية ذات تركيز استراتيجي. ترتبط القدرة على الوصول إلى المواهب ارتباطاً مباشراً بأداء المنظمة. يتم الآن ربط رأس المال البشري بعمليات الإدارة مثل التخطيط للخلافة، ونمو القيادة، والاحتفاظ بها، والتخطيط الوظيفي .

تعد إدارة المواهب أمرًا بالغ الأهمية لسببين رئيسيين الأول : هو أن الإدارة القوية للمواهب تعني أن المنظمات يمكنها توظيف العاملين المهرة والاحتفاظ بهم بشكل فعال. والجانب الثاني هو درجة الالتزام بين العاملين. وإدارة المواهب جزء لا يتجزأ من مشاركة العاملين في المنظمة، لقد أصبحت القدرة على حل أي من هذه المشكلات بكفاءة عاملاً محددًا رئيسيًا للأداء التنظيمي، وفي بعض الحالات، البقاء على قيد الحياة (Rinaldhy,2021:3) .

كما ان لإدارة الموهبة بعض الفوائد التي تعود على العاملين وحسب (Knap-Stefaniuk & Karna ,2022 : 171) .

- تمنح العاملين الفرصة لتطوير المسار الوظيفي والتطور في مكان العمل، على المستويين الشخصي والجماعي .
- زيادة ثقة العاملين ومهاراتهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- زيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية .
 - تسهم في جعل العاملين فريق متحمس وملتزم بعمل المنظمة .
 - تجعل العاملون أكثر مرونة .
 - تمنح مزيد من الرضا والحرية بين العاملين في بناء العلاقات داخل فرقهم والاهتمام بأساليب الإدارة الجديدة في المنظمة .
 - تمنح مزيد من الرضا والحرية بين العاملين في بناء العلاقات داخل فرقهم والاهتمام بأساليب الإدارة الجديدة في المنظمة .
 - تساهم بنشر ثقافة تنظيمية تساعد على زيادة أهمية العاملين في المنظمة، بما في ذلك تقدير آرائهم وزيادة الاحترام والتعاطف بين العاملين والمديرين .
- اما فوائد ادارة المواهب للمنظمة يرى (Hejase et al ,2016:508)
- ان إدارة المواهب هي عملية طويلة الأمد ، فالإيمان بالموهبة تشمل قدرة جميع العاملين على المساهمة في النجاح التنظيمي الآن وفي المستقبل. فإن نظام إدارة المواهب الفعال يبني منظمة رابحة وذلك من خلال :
- ربط استراتيجية المنظمة بكمية ونوعية القيادة المطلوبة لتنفيذها .
 - قيادة الاستراتيجيات الثقافية التي تدعم أهداف العمل .
 - تحديد العاملين الذين يتمتعون بأعلى الإمكانيات القيادية في جميع أنحاء المنظمة في وقت مبكر من حياتهم الوظيفية .
 - تقييم المواهب ذات الإمكانيات العالية للقيادة المستقبلية.
 - تسريع تنمية المواهب ذات الإمكانيات العالية وتحسين جودة القيادة التنفيذية.
 - تعزيز التركيز على تنمية قادة أفضل على جميع المستويات، من الصف الأول إلى أعلى
- يوضح (7: Rinaldhy, 2021) ان على الرغم من هذه المزايا، فإنه من غير الواضح إلى أي درجة يتم تطبيق هذه المفاهيم حالياً ، اذ أن المديرين المتوسطين يفشلون في الالتزام بالمواعيد النهائية للتسليم لأنهم يفتقرون إلى السلطة أو المعلومات أو الميزانية اللازمة للقيام بذلك. نظرًا لأنهم لا يستطيعون فعل ما يتعين عليهم القيام به لتحقيق الإنجاز، فإن العاملين الموهوبين للغاية يتعرضون للضغط والإرهاق. اذ توجد مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تكون بمثابة قوى دافعة أو مقيدة في سياسة وممارسات إدارة المواهب. ومن بينها عمليات الدمج والاستحواذ وخطط التوسع العالمية. ربما يكون تأثير الاقتصاد على إدارة المواهب واضحا بذاته. كما يؤدي التنوع الثقافي، وتوظيف العاملين المتنوعين، والحاجة إلى النظر في القوى العاملة المحلية والتعاون معها بكفاءة، دورًا في خطط التوسع العالمية. ويؤدي الرؤساء التنفيذيون دورًا مهمًا في تحديد مسار برامج اكتساب

المواهب. اذ يجب أن يُنظر إلى إدارة المواهب على أنها أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة. يجب رفع مستوى اكتساب المواهب كأولوية ملحة.

٢ - ابعاد ادارة الموهبة

يتفق اغلب الباحثين ان ابعاد ادارة الموهبة تتألف من :الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، المحافظة .
أ - الاستقطاب : يتضمن هذا جميع المسائل المتعلقة بتحديد المرشحين ذوي المستوى العالي من المهارات للوظائف التي تحتاجها المنظمة. وبناء على ذلك، في أي منظمة ينبغي الاستثمار؟ كيف ينبغي تنظيم الموارد البشرية؟ كيف ينبغي التخطيط لتحديد وتوظيف العاملين في المناصب المعنية؟ ما نوع المواهب اللازمة للتطوير التنظيمي؟ كيف يتم تصميم المخطط الأساسي التنظيمي للتنمية؟ هذه الأسئلة ليست سوى جزء من الاستفسارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المنظمة عند تصميم مسار جذب العاملين وتطويرهم باعتبارهم رأس المال التنظيمي الأكثر قيمة (١٨ : Haerizadeh& Moradpour,2018) .

ب - الاختيار: ويقصد بهذا البعد توظيف واختيار العاملين. ويتضمن الخطوات التالية وفق (Nwanisobi & Christopher,2020:6):

- ترتيب الاختبارات الكتابية والمقابلات.

- فحص المرشح الأنسب للملف الشخصي.

ممارسات التوظيف لم تعد وظيفة تقليدية كما في السابق ، مثل فحص السيرة الذاتية، والتحقق من المراجع، وإجراء المقابلات. بالإضافة الى ان الطبيعة الذاتية لتقييم السير الذاتية والإجابات على أسئلة المقابلة تجعل هذه الممارسات أقل موثوقية وتعرض المنظمات لمزيد من التدايعات القانونية. لقد أصبح من الشائع أكثر إدراج مقياس موضوعي للأداء، مثل التقييم النفسي، بالإضافة إلى أدوات التوظيف الأخرى من أجل تحسين فرص المنظمة في مطابقة الشخص المناسب للوظيفة. كما يمكن أن تكون المقابلات وتقييمات الشخصية واختبارات المعرفة الوظيفية بمثابة أدوات اختيار وترقية وتنسيب قيمة.

ج - التطوير: يمكن للمنظمات التغلب على نقص المواهب من خلال تمكين وتشجيع مواهبها الحالية ، تمر عملية تطوير المواهب بعدة مراحل، مثل تطوير المرؤوسين والمديرين والشهادات. ولكل منظمة في العالم سياسة خاصة بها لتطوير المواهب ، لعدم وجود معايير مشتركة ينبغي تطبيقها في جميع المنظمات. توجد بعض المفاهيم المتبادلة حول كيفية التعامل مع العاملين الذين يفوقون التوقعات في الأداء مما يتيح للمنظمة أن يكون لديها رؤية طويلة المدى لتغيير سياسة التوظيف الخاصة بها من الاستقطاب والاختيار الى تطوير العاملين لخدمة المستقبل من الفرص والاحتياجات، اذ ستقوم المنظمة بتعيين عاملين مؤهلين تأهيلاً عالياً وموهوبين لم تكن هناك حاجة إليهم في لحظة تعيينهم ، ولكنهم كان لديهم القدرة على تلبية متطلبات استراتيجية وشيكة ، أو أنهم كانوا بحاجة إلى مهارات

مستقبلية من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة اكتساب مجموعة متنوعة من المواهب (Al:١١٩) .
Dalahmeh, 2020

د - المحافظة : عندما تتجح إحدى المنظمات في إكمال عملية التوظيف للمناصب المحددة، يجب أن تعرف ما هي الخطوة التالية. في هذه المرحلة، لا بد من موازنة المهارات المناسبة للعاملين بمسؤولياتهم الوظيفية. وبعبارة أخرى، يجب إدارة أداء القوى العاملة للتأكد من أن المنظمة تسير في المسار الذي تتمتع فيه الموارد البشرية بأكثر قدر من الإنتاجية هناك نقطة أخرى يجب أخذها في الاعتبار في عملية جذب المواهب وهي نظام التعويضات. بالإضافة إلى الحاجة إلى تطوير سياسة تعويض عادلة داخل المنظمة، من الضروري إدراج مخرجات التقارير والتحليلات المستمدة من MORDPOUR & H earizadeh,2018:18) من تقييم المواهب والأداء في نظام التعويضات. (

ثانياً - الاداء العالي High performance

١ - المفهوم والاهمية

تقوم المنظمات باستثمارات كبيرة في مجموعتها من رأس المال البشري. إذ ان العاملين مدربون جيداً ومهرة وموهوبون ويقومون بعملهم بنجاح. يستخدم مصطلح الاداء العالي بالتناوب مع مصطلحات اخرى مثل ممارسات العمل ذات المشاركة العالية، وممارسات إدارة الأداء العالي، وممارسات العمل عالية الالتزام. تؤكد كل هذه المسميات على أنه للحصول على أفضل النتائج، يجب اعتماد مختلف ممارسات الموارد البشرية المبتكرة واستخدامها من قبل المنظمات كمجموعة من الممارسات ولكن ليس كممارسات فردية. لأن هذه الممارسات ترتبط مع بعضها البعض للحصول على أقصى النتائج، (Karunarathne & Gamage, 2020:2).

يضيف (Nadeem et al, 2019:1) اجبرت العولمة والمنافسة الشديدة المنظمات على تبني طرق جديدة لتحسين أدائها داخلياً. ومن بين جميع الموارد الداخلية، تعتبر الكفاءات البشرية لا مثيل لها ولا تضاهي ويمكن أن تكون مصدرًا أكبر للميزة التنافسية، من وجهة النظر القائمة على الموارد للمنظمات ونظرية التبادل الاجتماعي، اكتسبت الأبحاث حول إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) الكثير من الاهتمام لزيادة الأداء التنظيمي من خلال القوى العاملة لديها. ولهذا الغرض، فإن أحد أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية هو الإدارة عالية الأداء والتي تم تصميمها لتزويد القوى العاملة بالإبداع والبراعة والقدرة على حل المشكلات من خلال التركيز على الجودة والتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة .

يوضح (Jeong & Shin, 2019: 4) تحتاج المنظمات إلى الإبداع للبقاء على قيد الحياة في بيئة متقلبة، أن الإبداع التنظيمي لا يتحدد فقط من خلال إبداع العاملين، ولكن أيضاً من خلال السياق الاجتماعي والعمليات الجماعية التي يتعرضون لها. إذ تعتمد الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة إلى

حد كبير على كفاءاتها أو مواردها المميزة ويتم تضمين هذه الكفاءات في هيكل العلاقات الشخصية للمنظمة في تكوين المعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالمنظمة، اذ تفترض النظرية القائمة على الكفاءة، أن أنظمة إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في توليد وتطوير ونشر مثل هذه الكفاءات، لتحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين. تمكن أنظمة إدارة الموارد البشرية المنظمات من الحصول على مجموعة متنوعة من المعرفة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، اذ يعد رأس المال البشري هذا هو المصدر الرئيس لقدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الجديدة، كما توفر أنظمة إدارة الموارد البشرية منصة يمكن للمنظمة من خلالها توسيع ذخيرتها المعرفية من خلال تحويل ودمج المعرفة الطرفية للعاملين في القاعدة المعرفية للمنظمة.

يرى (De Waal, 2007: ٦) ان الاداء العالي يحفز التعاون بين الوظائف وعبر المنظمات من خلال جعل العمل الجماعي والتعاون على رأس أولويات الإدارة، وتعزيز العمل الجماعي من خلال التأكيد على أهمية الفرق لأداء المنظمة، وتطوير شعور الفريق من خلال خلق التزام الفريق، ووضع الجميع على المسار الصحيح. ، وتأسيس مسؤولية مشتركة، كما يعمل الاداء العالي في المنظمات على تبسيط المنظمة وتسويتها عن طريق تقليل الحدود والحواجز بين الوحدات وحولها، وبالتالي التخلص من البيروقراطية والتعقيد التنظيمي. ويعمل على تعزيز تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات على مستوى المنظمة من خلال إنشاء البنية التحتية والحوافز لها. كما يساهم الاداء العالي في المنظمات بإعادة تنظيم العمل على الفور مع الظروف الداخلية والخارجية المتغيرة من خلال إنشاء نموذج عمل قابل للتكيف والذي يمكن تعديله بسهولة بناءً على الفرص في البيئة الخارجية والتحول في قيم الزبائن واحتياجات المشترين وظروف السوق.

يؤكد كل من (Boxall & Macky, 2007: 265) توجد مجموعة من الدوافع المباشرة للعمل عالي الاداء العالي و كما يلي :

- التكنولوجيا : اعتماد أكبر للتكنولوجيا الجديدة في المنظمة.
- إعادة تنظيم العمل : المزيد من أساليب العمل التمكينية في تلك الوظائف التي يؤدي فيها إثراء الوظائف أو زيادة مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار إلى الاستفادة بشكل أفضل من الإمكانيات البشرية وبالتالي تحسين جودة العمل أو رضا الزبائن .
- اختيار العاملين ومهاراتهم : الاختيار الدقيق للتوافق مع الوظيفة وإمكانيات التعلم بالإضافة إلى تنمية المهارات للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة و/أو العمل بطريقة أكثر تمكيناً.
- حوافز الأداء والالتزام : حوافز معززة للعمل بشكل أكثر ذكاءً وتقليل معدل دوران العاملين (على سبيل المثال الحوافز المالية، التطوير المهني أو الوظيفي الأقوى، ممارسات التوظيف الملائمة للأسرة.

- التخطيط والقياس الإداري : أنظمة محسنة لتخطيط وقياس الأداء في مكان العمل، بما في ذلك جمع البيانات حول مواقف العاملين، والتأكد من أن نظام المحاسبة يتعرف بشكل صحيح على الاستثمارات في الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحسين الأداء .
 - القدرة الإدارية والدعم : تحسين الاستثمارات في التطوير الإداري على جميع المستويات ودعم الدور التمكيني لمديري الخطوط الأمامية .
 - المزيد من علاقات العمل التعاونية : أسلوب شراكة أكثر استشارية لعلاقات العمل مع النقابات و/أو مع ممثلي العاملين الذين تختارهم القوى العاملة .
- اما الدوافع غير المباشرة فهي كالآتي :
- تخطيط الإدارة وقياسها : أنظمة لتخطيط وقياس الأداء في مكان العمل، بما في ذلك جمع البيانات حول مواقف العاملين، والتأكد من أن نظام المحاسبة يتعرف بشكل صحيح على الاستثمارات في الموارد البشرية التي تدفع تحسينات الأداء .
 - القدرة الإدارية والدعم : تحسين الاستثمارات في التطوير الإداري على جميع المستويات ودعم الدور التمكيني لمديري الخطوط الأمامية .
 - المزيد من علاقات العمل التعاونية - أسلوب شراكة أكثر استشارية لعلاقات العمل مع النقابات و/أو مع ممثلي العاملين الذين تختارهم القوى العاملة .
- يرى (Akdemir et al., 2010:158) لتحقيق عمل عالي الاداء لابد تحديد اهداف المنظمة ، عندما تحدد الاهداف للعاملين ، التي يعتمرون تحقيقها يتم توجيه وتحفيز الجهود للوصول إليها. ولذلك فإن تحديد الأهداف يؤثر على سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي. إذ يمكن أن تؤثر عدة عوامل على العلاقة بين الأهداف المحددة والصعبة وعالية المستوى على الدافع. الأهداف المحددة تؤدي إلى أداء أكبر من الأهداف العامة والأهداف غير المحددة. الأهداف غير المحددة غامضة، إذ تعمل الأهداف المحددة على زيادة الأداء لأنها تصف بوضوح حجم الجهد اللازم لتحقيق النجاح. و رفع الكفاءة الذاتية من خلال توفير معيار واضح ، من الواضح أن العاملين يجدون الأهداف المحددة أكثر صعوبة من الأهداف العامة ويحاولون تحقيق هذه الأهداف ليس فقط لتلبية توقعات المنظمة ولكن أيضًا لمعرفة مدى جودة أدائها .

٢ - ابعاد الاداء العالي

حسب (DeWell,2012:7) ان ابعاد الاداء العالي هي :

- ١ - جودة الإدارة : تعتبر جودة الإدارة في المنظمات من اهم خصائص المنظمات ذات الأداء العالي، فالمديرون يركزون على بناء علاقات الثقة مع العاملين ، ويحرصون على عكس مستويات عالية من الحماس والالتزام والاحترام والانسجام معهم .

٢ - **الانفتاح والوعي الفعال** : يقصد بهذا البعد ان تحرص المنظمة للتعرف على اراء العاملين بهدف خلق ثقافة الانفتاح في المنظمة ،وتفعيل الرؤية الخاصة بذلك لتحقيق التميز في النتائج وفتح المجال للتحاور مع العاملين واخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار من اجل تشجيعهم للمشاركة في اعمال المنظمة المهمة .

٣ - **الالتزام طويل الأمد** : ان الالتزام طويل الامد من أهم الخصائص الأساسية لمنظمات الأداء العالي تجاه أصحاب المصالح سواء كانوا الزبائن ،الممولون، العاملون ، الموردون و افراد المجتمع عامة، فمنظمات الأداء العالي تحرص باستمرار لتحسين خلق القيمة لزبائنها و معرفة ماذا يريدون وتركز على بناء علاقات جيدة معهم والتواصل باستمرار وتلبية كل احتياجاتهم .

٤ - **التحسين المستمر** : يبدأ التحسين المستمر بالإبداع الدائم في منظمات الأداء العالي عن طريق تبني المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير خياراتها الاستراتيجية واستبدال استراتيجيتها السابقة وتوظيف مواردها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية.

٥ - **جودة قوى العمل** : إن من السمات المهمة لمنظمات الأداء العالي بناء الفرق لتحقيق المرونة والمساهمة باكتشاف التعقيدات وتشجيع الحلول المبتكرة لها من خلال تدريب العاملين لزيادة قدرتهم للعمل مع الاخرين بمرونة عالية عن طريق شراكتهم مع الموردين والزبائن لكي يستطيعوا تحقيق نتائج استثنائية من خلال تحملهم المسؤولية عن أدائهم وتحقيق الابداع في اعمالهم .

المبحث الثالث – الاطار الميداني

اولا - الاحصاءات الوصفية لاجابات محاور الاستبيان

تم حساب المؤشرات الاحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) كما تم حساب شدة الاجابة (الاهمية النسبية) لمحاور استمارة الاستبيان

جدول (١) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لاجابات عينة الدراسة على محاور استمارة الاستبيان

الايعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة	الوصف
استقطاب المواهب	٤.٢50	0.488	12%	84%	اتفاق عالي
الاختبار	٤.846	0.624	16%	84%	اتفاق عالي
تطوير العاملين	٤.761	0.679	18%	85%	اتفاق عالي
الاحتفاظ بالمواهب	٤.839	0.595	15%	82%	اتفاق عالي
النسحين المستمر	4.920	0.325	8%	82%	اتفاق عالي
الانفتاح والتوجه الفعال	4.856	0.554	14%	88%	اتفاق عالي
جودة الادارة	4.890	0.510	13%	88%	اتفاق عالي
جودة قوة العمل	4.819	0.720	19%	89%	اتفاق عالي

الاتزام طويل الامد	4.778	0.620	16%	81%	اتفاق عالي
--------------------	-------	-------	-----	-----	------------

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excal

يتبين من الجدول (١) ان الوسط الحسابي لأبعاد استمارة الاستبيان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان الاوساط الحسابية للأبعاد العينة تشير الى الاتفاق مع اسئلة استمارة الاستبيان ، كما يتبين من الجدول وجود تجانس في اجابات عينة استمارة الاستبيان بالاعتماد على قيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري وقيم معاملات الاختلاف كما يتضح من قيم شدة الاجابة ان هنالك وضوح في صياغة اسئلة الاستبيان لدى افراد العينة

ثانياً - الاختبارات الاحصائية لتوزيع البيانات

للتأكد من توزيع الطبيعي للبيانات سيتم اجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk وهما من الاختبارات الاحصائية غير المعلمية المهمة لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات فيما يعرف بالاستدلال الاحصائي المعلمي، وفي هذه الاختبار سيتم اختبار الفرضية تنص ان البيانات تتبع توزيع طبيعي

جدول (٢) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات افراد العينة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ³			الأبعاد
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.221	109	0.039	0.101	109	0.025	استقطاب المواهب
0.201	109	0.032	0.216	109	0.025	الاختبار
0.224	109	0.085	0.217	109	0.027	تطوير العاملين
0.210	109	0.023	0.211	109	0.035	الاحتفاظ بالمواهب
0.201	109	0.047	0.221	109	0.046	التحسين المستمر
0.١٣٢	109	0.869	0.١٢٤	109	0.260	الانفتاح والتوجه الفعال
0.١٢٤	109	0.857	0.١١٣	109	0.244	جودة الإدارة
0.١٢٣	109	0.939	0.١٢٥	109	0.135	جودة قوة العمل
0.١٣٢	109	0.937	0.١٣٢	109	0.179	الاتزام طويل الامد

يتبين من الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات استمارة الاستبيان ومن خلال مقارنة قيمة Sig لمقابلة لكل اختبار مع مستوى المعنوية والبالغ 0.05 وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تنص على ان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار.

الموثوقية Reliability

تعرف الموثوقية بانها الصلاحية لأداة جمع البيانات لقياس نفس الشيء الذي وضعت من اجله في كل مرة يتم استخدام هذه الاداة وتقاس الموثوقية باستعمال معامل معامل ارتباط سبيرمان اذ يقيس هذا المعامل ارتباط كل بعد مع المحور

واشارة الدراسات الى ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان يجب ان تكوت اكبر من (0.40). اما الثبات فيقصد منه ان يختار المستجوب الاجابة نفسها في حالة اعادة الاختبار عند ثبات جميع الظروف ويستعمل معامل الفاكورنباخ لقياس الثبات في اجابات العينة وفيما يلي اختبار الصدق والثبات لأبعاد محاور الاستبانة

الصدق لابعاد محور ادارة المواهب

يتضمن محور ادارة المواهب اربعة ابعاد (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) وسيتم استخدام معامل الفاكورن باخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس مدى الصدق والثبات ثبات لأبعاد محور ادارة المواهب

جدول (٣) نتائج اختبار الصدق والثبات لمحور الاداء العالي

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.851	.582	1.737	11.4472	استقطاب المواهب
.862	.٤78	1.552	11.5505	الاختيار
.815	.409	1.643	11.6353	تطوير العاملين
.4884	.٤18	1.648	11.5573	الاحتفاظ بالمواهب
.836				Cronbach's Alpha

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss يبين الجدول (٣) ان قيم معامل Corrected item-total correlation للابعاد اكبر من القيمة الافتراضية (0.40) وهذا يعني ان الابعاد لها اهمية لتحديد محور ادارة المواهب . ومن قيمة معامل Cronbach's Alpha if Item Deleted لمقارنتها مع معامل Cronbach's Alpha للمحور نلاحظ وجود تقارب وهذا يشير الى وجود ثبات في اجاب عينة الدراسة

الصدق لابعاد محور الاداء العالي

يتضمن محور الاداء العالي خمسة ابعاد (التحسين المستمر ، الانفتاح والتوجه الفعال ، جودة الادارة ، الالتزام طويل الامد) وسيتم استخدام معامل الفاكورن باخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس مدى الصدق والثبات ثبات لأبعاد محور الاداء العالي.

جدول (٤) نتائج اختبار الصدق والثبات لمحور الاداء العالي

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.825	.600	3.575	15.3417	المستمر التحسين
.774	.748	2.904	15.4060	الفعال والتوجه الانفتاح
.748	.863	2.855	15.3716	الادارة جودة
.853	.544	2.706	15.4427	العمل قوة جودة
.817	.600	2.919	15.4839	الامد طويل الالتزام
.837				Cronbach's Alpha

يبين الجدول (٤) ان قيم معامل Corrected item-total correlation للأبعاد اكبر من القيمة الافتراضية (0.40) وهذا يعني ان الأبعاد لها اهمية لتحديد محور الاداء العالي . ومن قيمة معامل Cronbach's Alpha if Item Deleted للأبعاد ومقارنتها مع معامل Cronbach's Alpha للمحور نلاحظ وجود تقارب وهذا يشير الى وجود ثبات في اجاب عينة الدراسة.

ثالثاً - الفرضيات

فرضية الوجود الرئيسية: توجد علاقة ارتباط وتأثير لإدارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على الاداء العالي بأبعاده (التحسين المستمر ، الانفتاح والتوجه الفعال ، جودة الادارة ، الالتزام طويل الامد)
 فرضية البديلة الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير لإدارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على الاداء العالي بأبعاده (التحسين المستمر ، الانفتاح والتوجه الفعال ، جودة الادارة ، الالتزام طويل الامد)
 ان الفرضية الرئيسية تم صياغتها من خلال الفرضيات الفرعية الآتية
 فرضية الوجود الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير التحسين المستمر
 فرضية البديلة الفرعية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير التحسين المستمر
 فرضية الوجود الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الانفتاح والتوجه الفعال

فرضية البديلة الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الانفتاح والتوجه الفعال

فرضية الوجود الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة الادارة

فرضية البديلة الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة الادارة

فرضية الوجود الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة قوة العمل

فرضية البديلة الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة قوة العمل

فرضية الوجود الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الالتزام طويل الامد

فرضية البديلة الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الالتزام طويل الامد.

علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب ومتغير التحسين المستمر

يبين الجدول (٥) علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير التحسين المستمر والتي تم صياغتها بالفرضية الوجود الفرعية الاولى والخاصة بعلاقات الارتباط

جدول (٥): نتائج تحليل الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير التحسين المستمر

الفقرة	استقطاب المواهب	الاختيار	تطوير العاملين	الاحتفاظ بالمواهب
Pearson Correlation	.521**	.721**	.462	.451
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.418
الوصف	علاقة طردية متوسطة	علاقة طردية وقوية	علاقة طردية ومتوسطة	علاقة طردية ومتوسطة
القرار	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا

يبين الجدول (٥) ان علاقة الارتباط بين متغير استقطاب المواهب والتحسين المستمر هي علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.521) كما ان علاقة الارتباط بين متغير الاختيار والتحسين المستمر هي علاقة طردية وقوية وذات دلالة احصائية وبلغت

قيمة معامل الارتباط (0.721) كما تتصف علاقة الارتباط بين متغير تطوير العاملين ومتغير التحسين المستمر هي علاقة طردية ومتوسطة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.462) كما تتصف علاقة الارتباط بين متغير الاحتفاظ بالمواهب ومتغير التحسين المستمر هي علاقة طردية ومتوسطة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.451)

علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال

يبين الجدول (٦) علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال والتي تم صياغتها بالفرضية الوجود الفرعية الاولى والخاصة بعلاقات الارتباط

جدول (٦): نتائج تحليل الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال

لفقرة	استقطاب المواهب	الاختيار	تطوير العاملين	الاحتفاظ بالمواهب
Pearson Correlation	.467**	.470**	.354	.320**
Sig. (2-tailed)	.005	.000	.008	.001
الوصف	علاقة طردية متوسطة	علاقة طردية ومتوسطة	علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ضعيفة
القرار	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا

يبين الجدول (٦) ان علاقة الارتباط بين متغير استقطاب المواهب والانفتاح والتوجه الفعال هي علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.467) كما ان علاقة الارتباط بين متغير الاختيار والانفتاح والتوجه الفعال هي علاقة طردية وضعيفة وذات دلالة احصائية وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.470) كما تتصف علاقة الارتباط بين متغير تطوير العاملين ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال هي علاقة طردية وضعيفة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.320) كما تتصف علاقة الارتباط بين متغير الاحتفاظ بالمواهب ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال هي علاقة طردية وضعيفة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.320)

علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب ومتغير جودة الادارة

يبين الجدول (٧) علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير جودة الادارة والتي تم صياغتها بالفرضية الوجود الفرعية الاولى والخاصة بعلاقات الارتباط

جدول (٧): نتائج تحليل الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير جودة الادارة

الاحتفاظ بالموهب	تطوير العاملين	الاختيار	استقطاب المواهب	
.260	.330	.363	.363	Pearson Correlation
.006	.009	.000	.006	Sig. (2-tailed)
علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ومتوسطة	علاقة طردية متوسطة	الوصف
علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	القرار

يبين الجدول (٧) ان علاقة الارتباط بين متغير استقطاب المواهب ومتغير الادارة والجودة هي علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.363) كما ان علاقة الارتباط بين متغير الاختيار، الادارة والجودة هي علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.363) كما تنص علاقة الارتباط بين متغير تطوير العاملين ومتغير الادارة والجودة هي علاقة طردية وضعيفة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.330) كما تنص علاقة الارتباط بين متغير الاحتفاظ بالمواهب ومتغير الادارة والجودة هي علاقة طردية وضعيفة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.260)

علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب ومتغير جودة قوة العمل

يبين الجدول (٨) علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير جودة قوة العمل والتي تم صياغتها بالفرضية الوجود الفرعية الاولى والخاصة بعلاقات الارتباط

جدول (٨): نتائج تحليل الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير جودة قوة العمل

الاحتفاظ بالموهب	تطوير العاملين	الاختيار	استقطاب المواهب	
.404	.412	.374	.314	Pearson Correlation
.004	.000	.006	.006	Sig. (2-tailed)
علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ومتوسطة	علاقة طردية وضعيفة	الوصف
علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	القرار
علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ومتوسطة	علاقة طردية متوسطة	الوصف

يبين الجدول (٨) ان علاقة الارتباط بين متغير استقطاب المواهب ومتغير جودة قوة العمل هي علاقة طردية وضعيفة وذات دلالة احصائية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.314) كما ان علاقة الارتباط بين متغير الاختيار و جودة قوة العمل هي علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.374) كما تنص علاقة الارتباط بين متغير تطوير العاملين ومتغير جودة قوة العمل هي علاقة طردية ومتوسطة

ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.412) كما تتصف علاقة الارتباط بين متغير الاحتفاظ بالموهب ومتغير جودة قوة العمل هي علاقة طردية ومتوسطة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.404)

علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب ومتغير الالتزام طويل الامد

يبين الجدول (٩) علاقات الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير الالتزام طويل الامد والتي تم صياغتها بالفرضية الوجود الفرعية الاولى والخاصة بعلاقات الارتباط جدول (٩): نتائج تحليل الارتباط بين ابعاد محور ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير الالتزام طويل الامد

الاحتفاظ بالمواهب	تطوير العاملين	الاختيار	استقطاب المواهب	Pearson Correlation
.398*	.329	.586	.575	
.039	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
علاقة طردية متوسطة	علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ومتوسطة	علاقة طردية متوسطة	الوصف
علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	علاقة دالة احصائيا	القرار
علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ضعيفة	علاقة طردية ومتوسطة	علاقة طردية متوسطة	الوصف

يبين الجدول (٩) ان علاقة الارتباط بين متغير استقطاب المواهب ومتغير الالتزام طويل الامد هي علاقة طردية وضعيفة وذات دلالة احصائية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.575) كما ان علاقة الارتباط بين متغير الاختيار و الالتزام طويل الامد هي علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.586) كما تنص علاقة الارتباط بين متغير تطوير العاملين ومتغير الالتزام طويل الامد هي علاقة طردية وضعيفة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.329) كما تتصف علاقة الارتباط بين متغير الاحتفاظ بالمواهب ومتغير الالتزام طويل الامد هي علاقة طردية ومتوسطة ودالة احصائيا وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.398).

تحليل الانحدار واختبار الفرضيات

لتقدير واختبار علاقات التأثير بين المتغيرات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقدير نموذج الانحدار والذي يمثل ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغيرات مستقلة وابعاد الاداء العالي (التحسين المستمر ، الانفتاح والتوجه الفعال ، جودة الادارة ، الالتزام طويل الامد) كمتغيرات معتمدة.

تحليل علاقة التأثير بين ابعاد ادارة المواهب ومتغير التحسين المستمر

يبين الجدول (١٠) نتائج علاقة الانحدار المتعدد بين ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغيرات مستقلة ومتغير التحسين المستمر كمتغير تابع

جدول (١٠): نتائج علاقة الانحدار بين متغير ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير التحسين المستمر

الفقرة	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Adjusted R Square	F	Sig.F
Intercept	2.495	0.252	9.901	0.000	56%	35.194	0.000
استقطاب المواهب	0.176	0.099	3.775	0.009			
الاختيار	0.376	0.041	9.219	0.000			
تطوير العاملين	0.243	0.076	3.187	0.002			
الاحتفاظ بالمواهب	0.062	0.050	3.235	0.008			

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج spss

نستنتج من نتيجة مقارنة قيمة p-value مع مستوى المعنوية 0.05 (وبما ان قيمة p-value اقل من مستوى المعنوية) وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير التحسين المستمر . وتشير قيمة (Adjusted R Square=56%) الى نسبة الانحرافات لمتغير التحسين المستمر والتي فسرت من خلال ابعاد متغير ادارة المواهب وتشير هذه القيمة الى اهمية المتغيرات المستقلة في تفسير الانحرافات في المتغير المعتمد ومن خلال نتائج تحليل الانحدار نستنتج قبول الفرضية التي تنص على الاتي (توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير التحسين المستمر .

تحليل علاقة التأثير بين ابعاد ادارة المواهب ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال

يبين الجدول (١١) نتائج علاقة الانحدار المتعدد بين ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغيرات مستقلة ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال كمتغير تابع .

جدول (١١): نتائج علاقة الانحدار بين متغير ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير الانفتاح والتوجه الفعال

Sig.F	F	Adjusted R Square	P-value	t Stat	Standard Error	Coefficients	الفقرة
0.000	35.194	56%	0.000	9.901	0.252	2.495	Intercept
			0.009	3.775	0.099	0.176	استقطاب المواهب
			0.000	9.219	0.041	0.376	الاختيار
			0.002	3.187	0.076	0.243	تطوير العاملين
			0.000	-13.235	0.050	0.062	الاحتفاظ بالمواهب

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج spss

نستنتج من نتيجة مقارنة قيمة p-value مع مستوى المعنوية 0.05 (وبما ان قيمة p-value اقل من مستوى المعنوية) وجود علاقة تاثير ذات دلالة احصائية لابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الانفتاح والتوجه الفعال. وتشير قيمة (Adjusted R Square=56%) الى نسبة الانحرافات لمتغير الانفتاح والتوجه الفعال والتي فسرت من خلال ابعاد متغير ادارة المواهب وتشير هذه القيمة الى اهمية المتغيرات المستقلة في تفسير الانحرافات في المتغير المعتمد ومن خلال نتائج تحليل الانحدار نستنتج قبول الفرضية التي تنص على الاتي (توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الانفتاح والتوجه الفعال .

تحليل علاقة التأثير بين ابعاد ادارة المواهب ومتغير جودة الادارة

يبين الجدول (١٢) نتائج علاقة الانحدار المتعدد بين ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغيرات مستقلة ومتغير جودة الادارة كمتغير تابع .

جدول (١٢): نتائج علاقة الانحدار بين متغير ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير جودة الادارة

Sig.F	F	Adjusted R Square	P-value	t Stat	Standard Error	Coefficients	الفقرة
0.000	11.266	27%	0.000	8.047	0.444	3.575	Intercept
			0.016	2.459	0.175	0.429	استقطاب المواهب
			0.000	5.271	0.072	0.378	الاختيار
			0.000	4.263	0.134	0.572	تطوير العاملين
			0.000	4.696	0.089	0.416	الاحتفاظ بالمواهب

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج spss

نستنتج من نتيجة مقارنة قيمة p-value مع مستوى المعنوية 0.05 (وبما ان قيمة p-value اقل من مستوى المعنوية) وجود علاقة تاثير ذات دلالة احصائية لابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة الادارة. وتشير قيمة (Adjusted R Square=27%) الى نسبة الانحرافات لمتغير جودة الادارة والتي فسرت من خلال ابعاد متغير ادارة المواهب وتشير هذه القيمة الى اهمية المتغيرات المستقلة في تفسير الانحرافات في المتغير المعتمد ومن خلال نتائج تحليل الانحدار نستنتج قبول الفرضية التي تنص على الاتي (توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة الادارة

تحليل علاقة التأثير بين ابعاد ادارة المواهب ومتغير جودة قوة العمل

يبين الجدول (١٣) نتائج علاقة الانحدار المتعدد بين ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغيرات مستقلة ومتغير جودة قوة العمل كمتغير تابع.

جدول (١٣): نتائج علاقة الانحدار بين متغير ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير جودة قوة العمل.

Sig.F	F	Adjusted R Square	P-value	t Stat	Standard Error	Coefficients	الفقرة
0.000	46.485	62%	0.000	4.953	0.393	1.947	Intercept
			0.001	2.378	0.155	0.213	استقطاب المواهب
			0.000	7.775	0.064	0.494	الاختيار
			0.000	7.344	0.119	0.873	تطوير العاملين
			0.000	8.341	0.078	0.654	الاحتفاظ بالمواهب

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج spss

نستنتج من نتيجة مقارنة قيمة p-value مع مستوى المعنوية 0.05 (وبما ان قيمة p-value اقل من مستوى المعنوية) وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة قوة العمل. وتشير قيمة (Adjusted R Square=62%) الى نسبة الانحرافات لمتغير جودة قوة العمل والتي فسرت من خلال ابعاد متغير ادارة المواهب وتشير هذه القيمة الى اهمية المتغيرات المستقلة في تفسير الانحرافات في المتغير المعتمد ومن خلال نتائج تحليل الانحدار نستنتج قبول الفرضية التي تنص على الاتي (توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير جودة قوة العمل

تحليل علاقة التأثير بين ابعاد ادارة المواهب ومتغير الالتزام طويل الامد

يبين الجدول (١٤) نتائج علاقة الانحدار المتعدد بين ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغيرات مستقلة ومتغير الالتزام طويل الامد كمتغير تابع.

جدول (١٤): نتائج علاقة الانحدار بين متغير ابعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار ، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير الالتزام طويل الامد

Sig.F	F	Adjusted R Square	P-value	t Stat	Standard Error	Coefficients	الفقرة
			0.000	8.715356	0.53047	4.623238	Intercept
			0.000	8.8709	0.208462	1.84925	استقطاب المواهب
			0.000	7.602964	0.085744	0.651908	الاختيار
			0.000	11.03556	0.160332	1.769349	تطوير العاملين
			0.000	-6.55393	0.10585	0.69373	الاحتفاظ بالمواهب

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج spss

نستنتج من نتيجة مقارنة قيمة p-value مع مستوى المعنوية 0.05 (وبما ان قيمة p-value اقل من مستوى المعنوية) وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الالتزام طويل الامد. وتشير قيمة (Adjusted R Square=53%) الى نسبة الانحرافات لمتغير الالتزام طويل الامد والتي فسرت من خلال ابعاد متغير ادارة المواهب وتشير هذه القيمة الى اهمية المتغيرات المستقلة في تفسير الانحرافات في المتغير المعتمد ومن خلال نتائج تحليل الانحدار نستنتج قبول الفرضية التي تنص على الاتي (توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغيرات (استقطاب المواهب ، الاختيار، تطوير العاملين ، الاحتفاظ بالمواهب) على متغير الالتزام طويل الامد.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولا- الاستنتاجات

تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية :

- ١ - اكدت النتائج الاحصائية صحة الفرضية الاولى مما يدل على ان الكلية مدركة لمدى اهمية ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي لمختلف المستويات التعليمية .
- ٢ - اكدت النتائج الاحصائية صحة الفرضية الثانية وهذا يؤكد مدى تأثير ادارة الموهبة في تحقيق مستويات الاداء العالي في الكلية عينة البحث .

ثانياً – التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ممكن تقديم التوصيات الاتية :

- ١ – الاهتمام بتفعيل عمليات ادارة الموهبة في الكلية بشكل اكبر في ظل البيئة المتنوعة ثقافيا للبلد.
- ٢ – الحفاظ على المهارات والخبرات والمعرفة لدى تدريسي الكلية بهدف تحقيق الاداء العالي
- ٣ – الاعتماد على طرق حديثة بالادارة والتعلم والتنمية والتطوير لزيادة مستوى الاداء .

References

1. Akdemir, B., Erdem, O., & Polat, S. (2010). CHARACTERISTICS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 15(1).
2. Al-Dalahmeh, M. L. (2020). Talent management: a systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(special), 115-123.
3. Al-Dalahmeh, M. L. (2020). Talent management: a systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(special), 115-123.
4. Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270.
5. Brunila, A., & Baedcke Yllner, E. (2013). Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career.
6. Campbell, V., & Hirsh, W. (2013). *Talent management: A four-step approach*. Institute for Employment Studies.
7. De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business strategy series*, 8(3), 179-185.
8. Ekhsan, M., Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1821-1834.

9. Haerizadeh, M., & Moradpour, O. (2018). The role of talent management in HR development processes and optimized implementation of talent management strategy. *Specialty Journal of Knowledge Management*, 2(3).
10. Hejase, H. J., Hejase, A. J., Mikdashi, G., & Bazeih, Z. F. (2016). Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon. *International journal of business management & economic research*, 7(1).
11. Hejase, H. J., Hejase, A. J., Mikdashi, G., & Bazeih, Z. F. (2016). Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon. *International journal of business management & economic research*, 7(1).
12. Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
13. Karunarathne, P. D., & Gamage, P. (2020). Relationship between High Performance Work Practices and Job Satisfaction: Mediation Effect of Employee Motivation (Evidence from a Leading Export Apparel Firm in Sri Lanka). *Journal of HRM Perspectives*, 5(1), 1.
14. Knap-Stefaniuk, A., & Karna, W. J. (2022). The Role of Talent Management in the Management of Contemporary Hotels. *Perspektywy Kultury*, 36(1), 167-184.
15. Mazil, M. M., & Ali, C. M. (2023). The Impact of Talent Management on Organizational Development/A Field Study in the Ministry of Commerce, the General Company for Foodstuff Trade/Salah Eteach. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01205-e01205.
16. Nadeem, K., Riaz, A., & Danish, R. Q. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 13.

17. Niedywiecka, K. (2016, May). Talent management as a key aspect of human resources management strategy in contemporary enterprise. In *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference*.
18. Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Talent management: A conceptual framework with practical approach. *Int J Recent Res Commerce Econ Manage (IJRRCEM)*, 7, 1-10.
19. Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Talent management: A conceptual framework with practical approach. *Int J Recent Res Commerce Econ Manage (IJRRCEM)*, 7, 1-10.
20. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
21. Rinaldhy, M. A. (2021)The Importance of Talent Management and the Challenges It Faces.
22. Rinaldhy, M. A. (2021) The Importance of Talent Management and the Challenges It Faces.
23. Sharma, U.& Gahlot, . R.(2019) A Study of High Performance Work Practices and its Impact on Organizational Performance, Issue 8, Vol.5 (Aug-Sep 2019) ISSN 2249-5908