

**ادارة المواهب وتأثيرها في الاداء المتميز
(دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المركز الوطني
لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة)**

**علي عادل ابراهيم
أ.د. خالدية مصطفى عطا
كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة العراقية**

Talent management and its impact on outstanding
performance Exploratory study of a sample of
employees at the National Center for Sports
Talent in the Ministry of Youth and Sports

ادارة المواهب وتأثيرها في الاداء المتميز
(دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المركز الوطني لرعاية الموهبة
الرياضية في وزارة الشباب والرياضة)

Ali Adeel Ibrahim*

Prof. Dr. Khadyah Mustafa Atta

Al- Iraqia University / The College of
Administration and Economic

علي عادل ابراهيم*

أ.د. خالدية مصطفى عطا

كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2023/12/01

Received: 01/10/2023

تاريخ القبول: 2023/10/21

Accepted: 21/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/10/01

Published: 01/12/2023

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير الذي تحدثه إدارة المواهب في الاداء المتميز وذلك عن طريق التعرف على مدى ارتباط وتأثير ابعاد إدارة المواهب والمتمثلة بـ (جذب المواهب، اختيار المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) في الاداء المتميز بأبعاده والمتمثلة بـ (المهارات، الثقافة، التعلم). حيث تم اختيار عينة من العاملين في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة العراقية ميداناً للبحث البالغ عددهم (155) حيث اختبرت العينة بطريقة الحصر الشامل في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في بغداد. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لقياس متغيرات البحث، لذا تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (SPSS.V.23, Amos.V.25). واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث وخرج البحث بمجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير معنوية بين متغيرات البحث لدى الوزارة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الاداء المتميز، وزارة الشباب والرياضة

Abstract

This research aims to test the correlation and impact of talent management on outstanding performance by identifying the extent to which the dimensions of talent management, represented by (attracting talents, selecting talents, retaining talents, developing talents) relate to and impacting the dimensions of talent management represented by (skills, culture, learning). A sample of (155) workers at the National Center for Nurturing Athletic Talent in the Iraqi Ministry of Youth and Sports was selected as a field for research. The questionnaire was relied upon as a tool for measuring the research variables, so a set of statistical methods were used with the help of statistical programs (SPSS.V.23, Amos.V.25). The researchers adopted the descriptive analytical approach in completing this research. The research came out with a set of results, the most important of which is the existence of a correlation and a significant influence relationship between the research variables of the ministry in question.

Keywords: talent management, outstanding performance, Ministry of Youth and Sports.

المقدمة:

تعد إدارة المواهب واحدة من القضايا الاستراتيجية المهمة وذات الأولوية للمؤسسات ومنظمات الأعمال لازدياد الحاجة للمنظمات من الموهبين لتحقيق أعلى قدر ممكن من الاداء المتميز. ويرى بعض الاكاديميين بأن إدارة المواهب لا تخرج عن الاستقطاب للموارد البشرية الموهوبة وامتلاكها لربما بأجور عالية جداً، في حين أن الجزء الأهم هو كيفية الاهتمام بهذه المواهب والمحافظة عليها وتطويرها أيضاً بما يضمن استثمارها بصورة جيدة بالشكل الذي يعود بالنفع على المنظمات وبالتالي المساهمة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية التي وضعتها لها. تسعى المنظمات إلى تقديم أداء يتناغم مع متطلبات السوق واحتياجاته وحيث يعد تبني نمط الأداء المتميز أحد الأدوات التي تساهم بتحقيق مستوى أداء متميز وأصبح من الضروري على هذه المنظمات وضع أهداف أكثر فاعلية تتلاءم وامكانياتها المتاحة من خلال تعلم استراتيجيات عمل جديدة وامتلاك مهارات عالية تمكنه من التعامل مع مواقف العمل والإدارة بحكمة، والتكيف مع الحالات الطارئة والتمتع بثقافة التعلم وتطوير المهارات والمميزات والتحلي بسلوك ايجابي لضمان كسب الأفراد العاملين والقدرة على توجيههم لتحقيق الاداء المتميز.

المبحث الاول**منهجية البحث****اولاً: مشكلة البحث:**

اصبحت الكثير من المنظمات ومنها وزارة الشباب والرياضة تواجه بعض المشاكل في تحقيق أداء متميز ملائم يساعد على ادارة المواهب بشكل فاعل. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي: (هل هناك تصور واضح لدى الوزارة المبحوثة عن اهمية ادارة المواهب في تحقيق الاداء المتميز؟) وانطلقت من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ادارة المواهب والأداء المتميز في الوزارة المبحوثة؟
2. هل توجد علاقة ارتباط بين ادارة المواهب والاداء المتميز في الوزارة المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المواهب والاداء المتميز في الوزارة المبحوثة؟
4. ما التأثير الذي تحدثه ادارة المواهب في الاداء المتميز في الوزارة المبحوثة؟
5. ما التأثير الذي تحدثه ابعاد ادارة المواهب في الاداء المتميز؟

ثانياً: أهمية البحث:

1. تكوين اتجاه علمي تكميلي تجتمع فيه مختلف الافكار والآراء العلمية للاستفادة منه من قبل وزارة الشباب والرياضة خاصة والمنظمات عامة.
2. اختبار واخضاع مفهوم إدارة المواهب للدراسة الميدانية في وزارة الشباب والرياضة في محاولة لتوظيف اساليب ادارة المواهب الحديثة لتحقيق الاداء المتميز.
3. يواكب البحث الحالي التوجهات الجديدة في وزارة الشباب والرياضة حيث إن الوزارة في العراق شهدت تطورات كبيرة في السنوات الاخيرة بعد الانفتاح على العالم الخارجي.

ثالثاً: اهداف البحث:

1. تشخيص واقع إدارة المواهب في وزارة الشباب والرياضة بوصفها مدخلاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الأداء المتميز.
2. التعرف على مستوى الاداء المتميز في الوزارة المبحوثة.
3. تشخيص وتحليل ابعاد ادارة المواهب حيث إن العلاقة والموائمة بين هذه الابعاد تعزز من فرص الاداء المتميز في وزارة الشباب والرياضة. تحديد وتشخيص طبيعة العلاقة (التأثير) بين ادارة المواهب وابعادها في الاداء المتميز والعمل على تجسيدها في وزارة الشباب والرياضة.

رابعاً: النموذج البحث الفرضي وفرضياته:



1. **فرضية البحث الرئيسة (الاولى):** توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة المواهب والاداء المتميز. وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جذب المواهب والاداء المتميز.
- توجد علاقة ارتباط و دلالة معنوية بين اختيار المواهب والاداء المتميز.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب والاداء المتميز.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تطوير المواهب والاداء المتميز.

2. **فرضية البحث الرئيسة (الثانية):** توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة المواهب والاداء المتميز. وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يؤثر جذب المواهب وبدلالة معنوية في الأداء المتميز.
- يؤثر اختيار المواهب وبدلالة معنوية في الأداء المتميز.
- يؤثر الاحتفاظ بالمواهب وبدلالة معنوية في الأداء المتميز.
- يؤثر تطوير المواهب وبدلالة معنوية في الأداء المتميز.

خامساً: حدود البحث:

أجري هذا البحث في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، للفترة (2022-2023)، حيث استهدف البحث عينة من العاملين في الوزارة المبحوثة. وقد تجسدت الحدود المعرفية للبحث في متغيرين هما ادارة المواهب كمتغير مستقل (X) والاداء المتميز كمتغير معتمد (Y).

سادساً: ادوات البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي كونها تعكس وجهات نظر الاشخاص المختلفة، وتم تصميمها بعد الاطلاع على المصادر الخاصة بموضوع البحث وتم اختيار مجموعة من المقاييس والتي تتلاءم مع المتغيرات الرئيسة المراد قياسها وتم تعديلها بما يتوافق مع بيئة مراكز المهوبة الرياضية العراقية لتحقيق الدقة في القياس وكما موضح في الملحق (1). وتضمنت الاستبانة:

المحور الاول: المتغير المستقل (إدارة المواهب) وابعاده الفرعية الاربعة.

المحور الثاني: المتغير المعتمد (الأداء المتميز) وابعاده الفرعية الثلاثة.

وتم استعمال عدد من الادوات الاحصائية بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Amos.V.25) (SPSS.V.23).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

وقع الاختيار على المركز الوطني لرعاية المهوبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، لتطبيق الجانب العملي، واختبار فرضياته، تألف مجتمع البحث من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المركز الوطني لرعاية المهوبة الرياضية في بغداد في وزارة الشباب والرياضة كموقع لإجراء البحث، والذي يتألف من (300) موظف وتمثلت عينة البحث بـ (155) موظف. والجدول (1) يمثل المعلومات الديموغرافية لمجتمع وعينة البحث.

جدول (1) المعلومات الديموغرافية لمجتمع وعينة البحث		
النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	105	67.7
أنثى	50	32.3
المجموع	155	100.0
عدد سنوات الخدمة	تكرار الفئة	النسبة المئوية
1-5	37	23.9
6-10	49	31.6
11-15	17	11.0
16-20	21	13.5
21-25	20	12.9
25 فأكثر	11	7.1
المجموع	155	100.0
المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	16	10.3
ماجستير	18	11.6
دبلوم عالي	8	5.2
بكالوريوس	85	54.8
دبلوم	24	15.5
اعدادية	4	2.6
المجموع	155	100.0

المبحث الثاني

الاطار النظري

اولاً: إدارة المواهب

1. مفهوم ادارة المواهب

عرفها (King,2016:94) إدارة المواهب هي مثال على تمايز القوى العاملة المستخدمة لإنشاء رأس المال البشري والاستفادة منه. ووضح (kryukova & Shtoda.2018:36) وجود اختلافاً نسبياً من قبل الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب وذلك بسبب اختلاف تفسير مصطلح المواهب، ولعلها

ترتبط بفلسفة المواهب وطبيعتها وقيمتها. وأشارت (زكية ونعمة. 2014 : 176) إدارة المواهب بأنها " إطار للتفكير ، وعنصراً أساسياً لتخطيط فعال للتعاقد، ومحاولة للتأكد من أن كل العاملين يعملون في جميع المستويات بأعلى طاقاتهم الكامنة. وأوضح (Dessler, 2020 : 99) بأن إدارة المواهب هي العملية الموجهة نحو الهدف والمتكاملة لتخطيط وتوظيف وتطوير وإدارة أداء العاملين. فيما اشار (sottile,2021:10) بأنها عملية تعزيز قدرة المنظمة على جذب الأفراد وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتمكين وتحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية.

وبما تقدم، فإن إدارة المواهب وهي استراتيجية تهدف إلى تطوير الموهوبين وتحسين ادائهم والحفاظ على مهاراتهم وتحفيزهم على نحو مستمر وصولاً لبلوغ الاهداف طويلة المدى من خلال وضع الآليات المناسبة وتوفير المناخ المناسب لهم.

2. أهمية إدارة المواهب

تندرج أهمية إدارة المواهب من خلال ما أشار اليه (Haskins & Shaffer, 2010: 14) بما يأتي:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات أهمية استراتيجية.
- تكوين اوعية مواهب لكل مستوى تنظمي في المنظمة.
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية في المنظمة.
- مساعدة الافراد على تخطيط مساراتهم ضمن الوظيفية.

3. ابعاد إدارة المواهب

أ. جذب المواهب: أوضح (Armstrong, 2006: 391) إن استراتيجية الجذب تتحقق عبر تلبية احتياجات ومتطلبات العنصر البشري التي تتحقق معه استراتيجية الاستبقاء او الاحتفاظ بالمواهب مع التأكيد على استمرارية وتطوير برامج التحفيز. وأشار (Shah et al, 2021:173) إلى إن جذب الموهوبين يمكن في الأنفء واكتسابهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة باسم إدارة المواهب. تتطلب المواهب في عصر النمو والتغير السريع مهمة التطوير المستمر من خلال جذب والاختيار والاستثمار في المواهب والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل. وهي جزء من الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تهدف إلى جذب الموهوبين ذوي الكفاءة العالية والذين يتميزون عن اقرانهم من حيث المهارة والاداء، وكذلك الالتزام بتقديم أعلى مستويات الامكانيات لديهم.

ب. اختيار المواهب: هي الخطوة الثانية في إدارة المواهب. ويتم عملية الاختيار بعد خضوع المواهب المحتملة لبعض برامج التدريب الخاصة الموضوع والمصممة وفقاً لسياسات وأهداف المنظمات وتحقيق المزيد من النمو والتطور (Waheed, S., 2012:133). وتوجد العديد من الطرق تقوم بها إدارة المواهب للكشف عن الافراد الموهوبين ومنها (الذكاء، التفكير الابتكاري، التحصيل الدراسي، المواهب الخاصة، الاداء او الانتاج). واختيار الموهوبين مجموعة من العمليات والاجراءات التي تهدف الى انتقاء الموهوبين وفقاً لما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة، وذلك من خلال البحث والتقصي من قبل مجموعة من الخبراء المختصين بمجال عمل المنظمة.

ت. الاحتفاظ بالمواهب: ويعد الاحتفاظ بالموهوبين جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب لأن ترك العمل سيضر مستقبل المنظمة ويعرض وجودها لخطر الفناء، وإن فرصة المنظمة بالبقاء ستزداد إذا ما استوفت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان توفير فرص التعلم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها (الشمري والاء، 2015 : 33). الاحتفاظ بالمواهب هو مجموعة من الاهداف التنظيمية للمنظمة تسهم في الحفاظ على الموهوبين وخلق مناخ مناسب لهم يسهم في تطوير مهاراتهم واشباع رغباتهم ودوافعهم وسد حاجاتهم مما يؤدي إلى تعزيز ائتمائهم داخل المنظمة.

ث. تطوير المواهب: تستخدم عدد من المنظمات نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى (ad hoc approach). وتشير الدلائل إلى أن الشركات العالمية التي تستخدم منتجات وخدمات موحدة ، ولديها سياسات عالمية في إدارة مواردها البشرية، وتعمل في قطاعات منخفضة التكلفة أو ذات تقنية منخفضة هي الأكثر استخداماً لبرامج تطوير المواهب (McDonnell et.al, 2010: 153). و تطوير المواهب هو مجموعة من العمليات المنهجية والمنظمة التي تتبناها المنظمة لاكتساب الموهوبين المعارف والمهارات والقدرات المتنوعة التي تهدف إلى تحسين ورفع مستوى أدائهم، فضلاً عن توفير كل مستلزمات ومتطلبات نجاح البرنامج التطويري الخاص بهم وصولاً لبلوغ الاهداف المرجوة.

ثانياً: الاداء المتميز

1. مفهوم الاداء المتميز

عرف (العتيبي, 2013: 27) الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد على الانتاج بأسلوب عمل جديد او بفكرة جديدة او حل لمشكلة بشكل مميز هذا الانتاج يتم بقدر عالي من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على التحليل والانجاز. وأوضح (رشيد ومحمد, 2022: 24) مفهوم الأداء المتميز بأنه توظيف القدرات أو العمليات المستمرة التي تمكن المنظمة من مواجهة مختلف التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية عبر تضافر مختلف الجهود والمهارات والمعارف الفردية والتنظيمية مما يؤدي إلى البقاء والاستقرار والنمو والتطور باتجاه تحقيق الميزة التنافسية. ومفهوم الأداء المتميز هو السلوك الذي يتجاوز الاداء الاعتيادي, وهو القدرة على انجاز الاعمال بالوجه الصحيح ضمن المهام الموكلة بها الفرد وفقاً لسياسة عمل المنظمة وبطريقة مميزة, من خلال قدراته ومهاراته الفكرية والمعرفية والتطبيقية وعلاقته الايجابية مع بقية افراد المنظمة نحو الارتقاء بمستوى الاداء الكلي.

2. اهمية الاداء المتميز

حدد كل من الباحثين (Dawabsheh et al, 2019: 922), (Rice, 2013: 105) (Waswas & Jwaifell, 2019: 55) اهمية الأداء المتميز وكما يأتي:

- أ. المساهمة في تحسين الموارد البشرية, إذ يعمل على تعزيز التنمية البشرية في ممارسة المهام الموكلة بها وبكفاءة عالية, ويسهم في تحسين سمعة المنظمة ويزيد من الرضا لدى الافراد العاملين في المنظمة, وتحسين كفاءة محام وأنشطة المنظمة.
- ب. المساهمة الايجابية في التأثير على الفريق او المنظمة للعمل بشكل جماعي وفعال ويوفر التوجيه والحافز والثقافة لأفراد الفريق والتي تركز على التحسين المستمر والتعلم بشكل فعال.
- ت. يساعد المنظمة على وضع المعايير من اجل تطوير رؤيتها ورسالتها وتحقيق التناسق بين اقسام المنظمة المختلفة.
- ث. تنبع اهميته من قدرة المنظمات على بلورة القوى الداعمة عبر تحقيق معدلات تغيير سريعة, وتحقيق منافسة غير محدودة, والحفاظ على مكانة المنظمة.

3. ابعاد الأداء المتميز

- أ. المهارات: عرف (شهاب, 2020: 33) المهارات بأنها مطلب وأهمية كبيرة للأفراد العاملين في المنظمة, فهي تعكس مدى قدرة المدير على تحويل المعرفة والخبرة التي يحملونها إلى سلوك وتفاعل مع الآخرين, وبالتالي فهي تعين المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة. وهي قدرة الفرد على اداء مهمة معينة من خلال ما يمتلكه من خبرات وقدرات شخصية متوافرة تمكنه من انجاز عمل او مهمة ما' اذ تأتي تلك القدرات من خلال التعلم المنهج والممارسة والتعليم والتدريب وبناء العلاقات مع الاخرين.
- ب. الثقافة: عرفها (القيوتي, 2012: 17) بأنها المعتقدات التي يعتنق اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ. والثقافة هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي يتمتع بها الافراد والتي تؤثر في سلوكياتهم وتعبّر عن القيم التي يؤمنون بها, وبذلك تعد الثقافة ميزة ينفرد بها الفرد او تنفرد بها المنظمة عن غيرها, والتي بدورها تخلق طريقة تفكير موحد بين افراد المؤسسة.
- ت. التعلم: وصفته (منى, 2020: 7) بأنه مدى رغبة وقدرة الأفراد العاملين لتعلم المهارات المتعلقة بمهام عملهم, ومدى استفادتهم من خبرات الأكثر خبرة ومعرفة, ويشير كذلك إلى جهود الافراد العاملين للاطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعملهم وتساهم في تطوير أدائهم. والتعلم هو عملية تلقي المعرفة, وهو نشاط يهدف إلى اكتساب المهارات الجديدة والقيم والسلوك من خلال التعلم والممارسة والتدريب والخبرات المكتسبة, مما يؤدي إلى تغيير دائم في السلوك والانتاج للأفراد من خلال التفاعلات التي تحدث داخل شخصية الفرد والبيئة المحيطة.

المبحث الثالث الاطار العملي للبحث

أولاً : ثبات المقياس

يشير إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى، إذ يعد ذو ثبات مرتفع إذا كانت قيمة معامل ألفا (0.70 فأعلى)، إذ يبين الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.784 – 0.937) للمتغيرات والأبعاد، إذ تبين إنها أكبر من (0.70) وهذا يشير إلى تمتع المتغيرات والأبعاد باتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات جيد.

الجدول (2) نتائج معامل ألفا كرونباخ		
أنقرار	معامل ألفا كرونباخ	المقياس
ثبات جيد	0.841	جنب المواهب
ثبات جيد	0.848	اختيار المواهب
ثبات جيد	0.784	الاحتفاظ بالمواهب
ثبات جيد	0.800	تطوير الموهوبين
ثبات جيد	0.937	إدارة المواهب
ثبات جيد	0.849	المهارات
ثبات جيد	0.855	الثقافة
ثبات جيد	0.860	التنظيم
ثبات جيد	0.928	الأداء المتميز

ثانياً: اختبار كفاية حجم العينة

لأجراء التحليلات الاحصائية بصورة صحيحة يجب التأكد من كفاية العينة وذلك عن طريق المعايير الموضحة في الجدول (3) (Pallant, 2010:183-187)

جدول (3) المؤشرات الخاصة بمعيار كفاية العينة		
المؤشرات الاحصائية	KMO	Bartlett's
المعيار	أكبر من (0.50)	وجود ارتباط ذي دلالة معنوية

يظهر من الجدول (4) أن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.865, 0.869) على التوالي والتي تعد تصنيف (Kaiser) قيمة جيدة وتدل على أن حجم العينة كافي لأجراء التحليلات الاحصائية، وكما يتبين من اختبار (Bartlett) والذي يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (1983.297, 1566.547) على التوالي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) إذ تدل النتائج على أن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة واحدة، تشير النتائج السابقة إلى حجم العينة كافياً وهو مؤشر جيد لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.

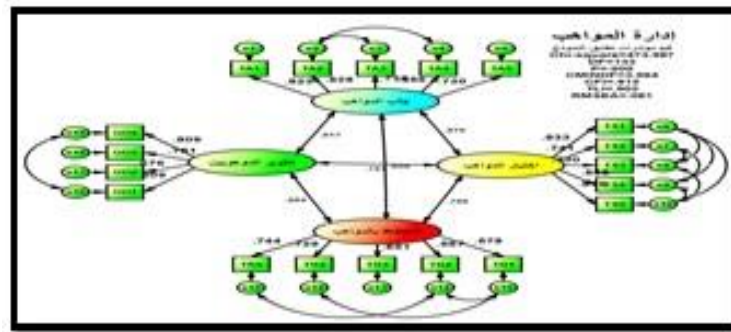
جنتول (4) لختيار " Bartlett's و KMO "						
المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	عدد الإسئلة	KMO	القرار	Bartlett	Sig
إدارة المواهب	جذب المواهب	5	0.865	جيدة	1983.297	0.000
	اختيار المواهب	5				
	الاحتفاظ بالمواهب	5				
	تطوير الموظفين	4				
المهارات	المهارات	5	0.869	جيدة	1566.547	0.000
	الثقافة	5				
	التعلم	5				

المصدر: مخرجات (برنامج SPSS V.25)

ثالثاً. التحليل العاملي التوكيدي

1. التحليل العاملي التوكيدي لتغير إدارة المواهب

يوضح الشكل (2) نموذج إدارة المواهب والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية والمؤلفة من (19) سؤال، ومن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (2) يتضح أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت مطابقة الى المعايير المطلوبة للنموذج وبناء على هذه النتيجة ستم اعتماد النموذج بالصورة النهائية عند إجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



شكل (2) نموذج متغير إدارة المواهب بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos.25

بينت النتائج الموضحة في الجدول (5) أن قيم التقديرات لجميع اسئلة متغير إدارة المواهب والتي تراوحت بين (0.456- 0.885) وهي نسبية جيدة، إذ حققت القيم المعيارية (CR) لجميع الاسئلة قد تراوحت بين (5.711- 12.038) وهي أكبر من (1.96)، وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد النموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة.

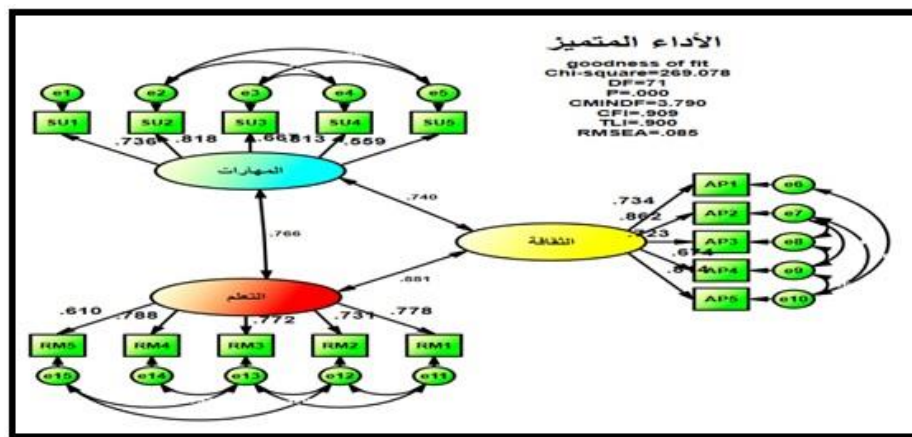
جدول (5) النموذج إدارة المواهب

المرور	P	CR	المتغيرات	الأبعاد	المسجل	الاسم
مؤثر			823	جذب المواهب	<---	TA1
مؤثر	***	12.058	828		<---	TA2
مؤثر	***	10.171	736		<---	TA3
مؤثر	***	5.711	456		<---	TA4
مؤثر	***	10.131	730		<---	TA5
مؤثر			833	اختيار المواهب	<---	TS1
مؤثر	***	9.373	741		<---	TS2
مؤثر	***	8.681	730		<---	TS3
مؤثر	***	9.959	885		<---	TS4
مؤثر	***	6.283	619		<---	TS5
مؤثر			578	الاحتفاظ بالمواهب	<---	TR1
مؤثر	***	6.936	567		<---	TR2
مؤثر	***	6.358	651		<---	TR3
مؤثر	***	6.053	729		<---	TR4
مؤثر	***	6.903	744		<---	TR5
مؤثر			609	تطوير الموظفين	<---	GD1
مؤثر	***	6.674	676		<---	GD2
مؤثر	***	7.339	781		<---	GD3
مؤثر	***	6.854	809		<---	GD4

المصدر: برنامج Amos. v 25

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المتميز

يتضح من الشكل (3) نموذج الأداء المتميز والذي يتكون من ثلاث أبعاد أساسية مؤلفة من (15) سؤال ومن ملاحظة الشكل (3) وبعد تعديل الاستلة وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل، إن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للنموذج.



شكل (3) نموذج متغير الأداء المتميز بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos.25

أشارت النتائج المبيّنة في الجدول (6) أن قيم التقديرات لجميع اسئلة متغير الأداء المتميز والتي تراوحت بين (0.559-0.862) وهي نسبة جيدة، إذ بلغت القيم المعيارية (CR) لجميع الاسئلة قد تراوحت بين (6.368-11.069) وهي أكبر من (1.96)، وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد النموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة .

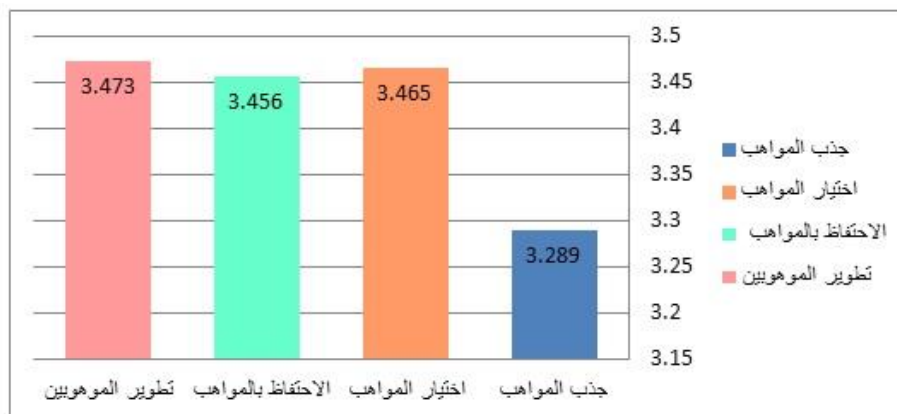
جدول (6) أنموذج الأداء المتميز					
القرار	P	C.R.	التقديرات	الابعاد	المسار
مؤثره			.736	المهارات	←---
مؤثره	***	9.147	.818		←---
مؤثره	***	7.685	.667		←---
مؤثره	***	9.084	.813		←---
مؤثره	***	6.368	.559		←---
مؤثره			.734	التقافة	←---
مؤثره	***	9.869	.862		←---
مؤثره	***	8.638	.723		←---
مؤثره	***	7.663	.674		←---
مؤثره	***	7.536	.814		←---
مؤثره			.778	التعلم	←---
مؤثره	***	11.069	.731		←---
مؤثره	***	8.644	.772		←---
مؤثره	***	10.049	.788		←---
مؤثره	***	7.510	.610		←---

المصدر : مخرجات برنامج Amos. v 25
 رابعا: المؤشرات والاحصاءات الوصفية

1: متغير إدارة المواهب

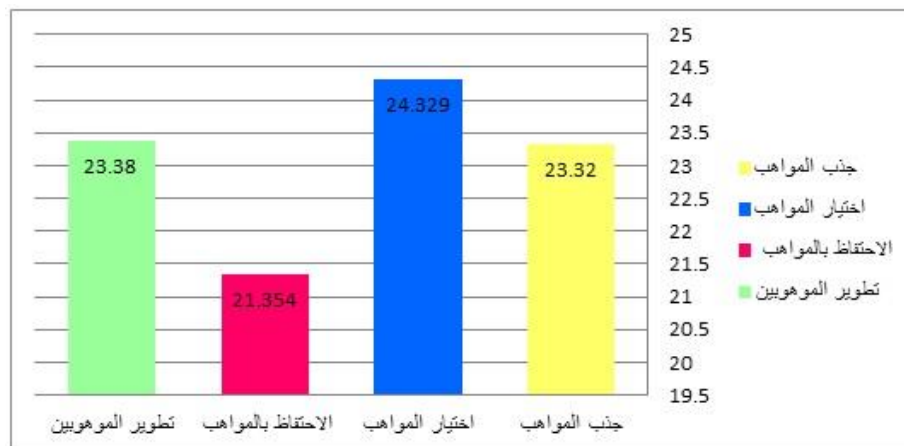
بينت النتائج من الناحية الاجالية إن متغير إدارة المواهب حقق وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.420) وبمستوى جيد بانحراف معياري (0.700) ومعامل اختلاف بلغ (20.468)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (68.4%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.6%)، و الجدول (7) يوضح خلاصة الابعاد لمتغير إدارة المواهب ما يلي :

- بينت النتائج ان اعلى (وسط حسابي) اجمالي كان عند بُعد (تطوير المواهب) إذ بلغ (3.473) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.812) ومعامل اختلاف بلغ (23.380)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (69.46%). أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (30.54%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة المواهب إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى سعي الوزارة توفر كوادر تدريبية متميزة (محلية ودولية) لتطوير أداء الموهوبين رغم وجود ضعف في جانب توفيرها فرص تعليمية للمواهب متميزة للحفاظ على المواهب.
- اشارت النتائج إن أقل (وسط حسابي) اجمالي كان عند بُعد (جذب المواهب) إذ بلغ (3.289) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.767) ومعامل اختلاف بلغ (23.320) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (65.78%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (34.22%) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثاني) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة المواهب، إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى أن هنالك ضعف في امتلاك الوزارة لخطط استراتيجية تعمل على جذب المواهب الرياضية التي تلي طموح المؤسسات الرياضية. وفي وجود رؤية واضحة لجذب المواهب وصقل مهاراتهم الرياضية اضافة إلى ضعف الجانب الاعلامي لتسليط الضوء على المواهب الرياضية المتميزة، وكما هو مبين في الشكل (4)



شكل (4) الاوساط الحسابية لأبعاد متغير إدارة المواهب

يتبين ان بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) قد جاء في الترتيب الأول من حيث الابعاد، إذ كان أكثر الابعاد اتفاقا مقارنة بالابعاد الاخرى، إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى ان الوزارة تركز على خلق المناخات الابداعية المحفزة والداعمة لأداء المواهب الرياضية، إذ تسعى الوزارة لخلق بيئة مناسبة للموهوبين في مراكز التدريب تلي كافة احتياجاتهم وكما هو مبين في الشكل (5).



شكل (5) (معامل الاختلاف) لأبعاد متغير إدارة المواهب

جدول (7) خلاصة ابعاد متغير إدارة المواهب						
ت	ابعاد متغير إدارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
1	جذب المواهب	3.289	0.767	23.320	65.78	34.22
2	إختيار المواهب	3.465	0.843	24.329	69.3	30.7
3	الاحتفاظ بالمواهب	3.456	0.738	21.354	69.12	30.88
4	تطوير الموهوبين	3.473	0.812	23.380	69.46	30.54
	متغير إدارة المواهب	3.420	0.700	20.468	68.4	31.6

المصدر: برنامج SPSS V.25

2: متغير الأداء المتميز

أظهرت النتائج بصورة اجمالية لمتغير الأداء المتميز إنها حققت وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.503) ومستوى جيد وانحراف معياري بلغ (0.676) ومعامل اختلاف بلغ (19.298) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (70.06%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (29.94%)، والجدول (8) يوضح خلاصة ابعاد متغير الأداء المتميز كما يلي :

- بينت النتائج إن أعلى (وسط حسابي) اجمالي كان عند بُعد (الثقافة) إذ بلغ (3.591) ومستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.745) ومعامل اختلاف بلغ (20.746) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (71.82%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (28.18%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الأول) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء المتميز. إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى إن الوزارة تهتم ببعد الثقافة وتدعم ثقافة العمل بروح الفريق وتشجع على نشر ثقافة التميز وتطوير المهارات إذ تحاول جاهدة لتبني ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسن المستمر.
- اشارت النتائج إن أقل (وسط حسابي) اجمالي كان عند بُعد (التعلم) إذ بلغ (3.434) ومستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.786) ومعامل اختلاف بلغ (22.889)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (68.68%). أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.32%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من

حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء المتميز. إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى إن الوزارة تسعى إلى توفير برامج لتعلم المهارات للمواهب، مع الاخذ بنظر الاعتبار ضعف في مسألة دعم وتشجيع الملاكات التدريبية والادارية والفنية على طرح آرائهم ومقترحاتهم الداعمة للتعليم والنمو وكما هو مبين في الشكل (6)



شكل (6) الاوساط الحسابية لأبعاد متغير الأداء المتميز

يتبين إن بُعد (الثقافة) قد جاء في الترتيب الأول من حيث ابعاد إذ كان أكثر الابعاد اتفاقاً مقارنة بالابعاد الأخرى وكما هو مبين في الشكل (7)



شكل (7) معامل الاختلاف لابعاد متغير الأداء المتميز

جدول (8) خلاصة ابعاد متغير الأداء المتميز						
ت	ابعاد متغير الأداء المتميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
1	المهارات	3.484	0.751	21.556	69.68	30.32
2	الثقافة	3.591	0.745	20.746	71.82	28.18
3	التعلم	3.434	0.786	22.889	68.68	31.32
	متغير الأداء المتميز	3.503	0.676	19.298	70.06	29.94

المصدر: برنامج SPSS V.25

ولتسليط الضوء على الابعاد أكثر أهمية بالاعتماد على اجابات العينة المبحوثة والجدول (9) يوضح خلاصة المتغيرات وكما يلي :

اشارت النتائج إن أعلى (وسط حسابي) اجمالي كان عند متغير (الأداء المتميز) إذ بلغ (3.503) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.676) ومعامل اختلاف بلغ (19.298) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (70.06%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (29.94%)، إذ جاء هذا المتغير بالترتيب (الأول) من حيث الأهمية النسبية لمتغيرات البحث

بينت النتائج أن أقل (وسط حسابي) اجمالي كان عند متغير (إدارة المواهب) إذ بلغ (3.420) وبمستوى جيد لكل متغير حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.700) كما بلغت قيمة معامل اختلاف (20.468) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (68.4%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.6%)، إذ جاء هذا المتغير بالترتيب (الثاني) من حيث الأهمية النسبية لمتغيرات البحث

يتبين إن متغير (الأداء المتميز) قد جاءت في الترتيب الأول من حيث المتغيرات إذ كان أكثر المتغيرات اتفاقاً مقارنة بالمتغير الأخرى (إدارة المواهب)

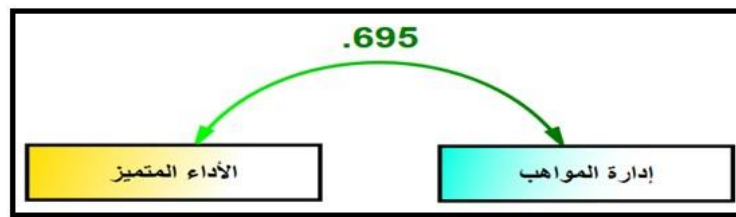
جدول (9) خلاصة متغيرات البحث						
ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
1	إدارة المواهب	3.420	0.700	20.468	68.4	31.6
3	الأداء المتميز	3.503	0.676	19.298	70.06	29.94

المصدر: برنامج SPSS V.25

خامساً : اختبار فرضيات البحث

1: اختبار الفرضية الرئيسية (الأولى): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب والأداء المتميز

جاءت قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب و الأداء المتميز (0.695**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (10.573) وهي أكبر من قيمة الجدولية لـ (Z) البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذا يعني قبول الفرضية أي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب والأداء المتميز) أي كلما امتلكت الوزارة رؤية واضحة لجذب المواهب وصقل مهاراتهم الرياضية ووضع خطط استراتيجية تعمل على جذب المواهب الرياضية التي تلبى طموح المؤسسات الرياضية فأن ذلك سيكون له مردود ايجابي واضح وفعال لتحقيق الأداء المتميز. وان اعلى علاقة ارتباط جاءت بين تطوير المواهب والاداء المتميز (0.695) وادنى علاقة ارتباط كانت بين جذب المواهب والاداء المتميز (0.583) وكما موضح في الشكل (8).



شكل (8) قيمة الارتباط بين إدارة المواهب و الأداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

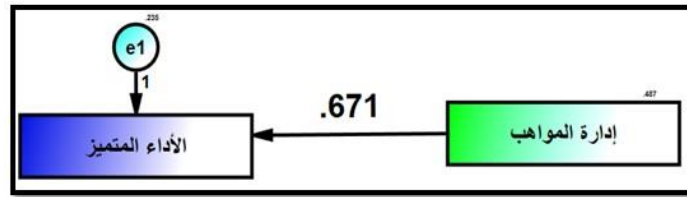
2: اختبار الفرضية الرئيسية (الثانية): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب والأداء المتميز.

$$\text{(إدارة المواهب)} = 1.208 + 0.671 \times \text{الأداء المتميز}$$

يبين الجدول (10) ما يأتي:

جاءت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (142.849). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب والأداء المتميز). ومن قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.479) يتبين بأن إدارة المواهب تفسر ما نسبته (47%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير إدارة المواهب (11.952). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير إدارة المواهب، و يتبين من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.671) بأن زيادة إدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بنسبة (67%). توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد ادارة المواهب والاداء المتميز حيث كانت اعلى قيمة تأثير بين بُعد تطوير المواهب والاداء المتميز إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (114.797)

و ادنى قيمة تأثير كانت بين بُعد جذب المواهب والاداء المتميز إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (78.842) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وكما موضح في الشكل (9).



شكل (9) قيمة التأثير بين إدارة المواهب في الأداء المتميز

جدول (10) المؤشرات الإحصائية لتحليل أثر ابعاد إدارة المواهب في الأداء المتميز									
القرار	Sig	Z	(t)	(F)	Adjusted (R ²)	(R ²)	(R)	ابعاد متغير ادارة المواهب	
قبول الفرضية	0.000	8.223	8.879	78.842	0.336	0.340	0.583**	1.813 (α)	جذب المواهب
								0.514 (β)	
قبول الفرضية	0.000	8.242	8.906	79.310	0.337	0.341	0.584**	1.880 (α)	اختيار المواهب
								0.468 (β)	
قبول الفرضية	0.000	9.389	10.347	107.057	0.408	0.412	0.642**	1.474 (α)	الاحتفاظ بالمواهب
								0.587 (β)	
قبول الفرضية	0.000	9.666	10.714	114.797	0.425	0.429	0.655**	1.611 (α)	تطوير المواهب
								0.545 (β)	
قبول الفرضية	0.000	10.573	11.952	142.849	0.479	0.483	0.695**	1.208 (α)	إدارة المواهب
								0.671 (β)	
قيمة (F) الجدولية = 3.94 // قيمة (t) الجدولية = 1.984 // 155 = N									

المبحث الرابع

الاستنتاجات

1. تبين النتائج اهتمام المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة بإدارة المواهب بشكل عام وإن هذا الاهتمام ناشئ بفعل الاحتفاظ بالمواهب بالمرتبة الأولى وجذب المواهب بالمرتبة الثانية إذ تعمل على خلق المناخات الابداعية المحفزة والداعمة للإبداع والاحتفاظ بالمواهب ورعايتهم واعتبارهم جزء أساسي من رؤيتها الاستراتيجية. أما بُعد تطوير واختيار المواهب لم ينال الأهمية اللازمة بالمستوى المطلوب كبقية الأبعاد.
2. تشير النتائج اهتمام المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة بالأداء المتميز بشكل عام. وجاء هذا الاهتمام لاهتمامها بالثقافة وتنمية المهارات إذ تعمل على تعزيز القيم التنظيمية والأخلاقية ودعم ثقافة العمل بروح الفريق ونشر ثقافة التميز وتطوير المهارات وتوفير ملاكات تدريبية تتمتع بالقدرة على تطوير أداء المواهب وزيادة مهاراتهم. أما بُعد التعلم لم ينال الأهمية اللازمة كبقية الأبعاد. بالرغم من حرص الوزارة على مشاركة ملاكاتها الإدارية والتدريبية والفنية بدورات تدريبية واختبارات لزيادة مهاراتهم إلا إنها لم تخضع لبرامج اختبار مستوى التعلم بالمستوى المطلوب.
3. أوضحت النتائج إن إدارة المواهب ترتبط وتؤثر في تحقيق الأداء المتميز بشكل عام. وهذا يشير إلى إن المتغيرين بينهما علاقة تكاملية ساهم في اغنائها تأثير أبعاد إدارة المواهب بالأداء المتميز. إذ حقق بُعدي تطوير والاحتفاظ بالمواهب أعلى قيمة تأثير، أما أدنى قيمة تأثير كانت لبُعد اختيار المواهب ومن ثم بُعد جذب المواهب. وهذا ناتج عن قوة ادراك الوزارة المبحوثة لأهمية توفير فرص تعليمية وتدريبية للمواهب المتميزة مع ضرورة الاحتفاظ بهم وخلق المناخات المحفزة والداعمة للإبداع من أجل تحقيق الأداء المتميز.

التوصيات

1. على إدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في الوزارة المبحوثة تحديد رؤية واضحة لجذب المواهب وصقل مهاراتهم ووضع خطط استراتيجية تعمل على جذب المواهب الرياضية التي تلبي طموح المؤسسات الرياضية الذي سينعكس بدوره بشكل إيجابي وواضح وفعال في تحقيق الأداء المتميز.
2. ضرورة توفير مراكز لرعاية الإبداع والمواهب بشكل أوسع لجذب المواهب المتميزة، والذي يصب في دوره الفاعل على زيادة الثقة ما بين الطرفين ويحقق الدافعية العالية للعاملين مما سينعكس إيجاباً على مستويات الأداء وبالتالي على تحقيق الأداء المتميز.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- رشيد، وريا نجم و محمد، شهلا عبد الله (2022) "المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز" بحث منشور، المجلة العلمية، جامعة جيان، المجلد 6، العدد 1، سلمانية.
- زكية مقري و نعيمة يحيياوي (2014) " أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية" بحث منشور، جامعة البصرة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 7.
- الشمري، سعد حمزة والاء عبد الكريم(2015) "متطلبات ادارة المواهب واثراها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات – دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد" بحث منشور، مجلة المنصور، العدد 23.

شهاب, اسماء صبحي عوض (2020) "توظيف مهارات المدراء في حفز الموظفين نحو التميز الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية" رسالة ماجستير, جامعة الاقصى, كلية الادارة والتمويل, فلسطين.

العتيبي, غانم بن غزاي (2013) "أمن نظم المعلومات وعلاقته بمستوى الابداع للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض" رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

القريوتي, محمد قاسم (2012), "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال", ط6, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان الاردن.

منى جواد (2020) "اثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي" بحث منشور, المجلة العربية للإدارة, العدد 43.

English and Arabic References:

- Al-Otaibi, Ghanem bin Ghazai (2013) "Information systems security and its relationship to the level of creativity of employees at the Saudi Telecom Company in Riyadh," Master's thesis, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Qaryouti, Muhammad Qasim (2012), "Organizational Behavior: A Study of Individual and Group Human Behavior in Business Organizations," 6th edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Shammari, Saad Hamza and Alaa Abdul Karim (2015) "Talent management requirements and their impact on organizational commitment and quality of services - an applied study at the presidency of the University of Baghdad," published research, Al-Mansour Magazine, No. 23.
- Armstrong, Michael (2006) "A handbook of human resource management practice., 10th Edition, Kogan Page Limited, Cambridge University Press, Cambridge
- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. Management Science Letters, 9(6), 921-932.
- Dessler, Gary (2020) :Human Resource Management, 16 Edition, Pearson Education, Inc, USA.
- Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: tackling the puzzle. Development and Learning in Organizations, 24(1), 13-16.
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey: understanding how employees respond to talent identification over time. Employee Relations, 38(1), 94-111
- Matloob, S., Shah, S. A., Sayed, M. H. S., & Ahmed, J. (2021). Impact of Financial and Non financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan. Market Forces, 16(1).
- Mona Jawad (2020) "The impact of employee practices on his job excellence in the Government Excellence Award," published research, Arab Journal of Management, Issue 43.
- Rashid, Raya Najm and Muhammad, Shahla Abdullah (2022) "Strategic flexibility and its role in achieving outstanding performance," published research, Scientific Journal, Cihan University, Volume 6, Issue 1, Sulaymaniyah.
- Rice, G. (2013). Book Review—Keeping It Real: The Role of Authenticity in Leadership and High Performance. Global Business and Organizational Excellence, 32(5), 105-110

- Shehab, Asmaa Subhi Awad (2020) "Utilizing managers' skills to motivate employees towards career excellence in the Palestinian Ministry of Education" Master's thesis, Al-Aqsa University, College of Administration and Finance, Palestine.
- Sottile, S. N. (2021). Talent Management and Organizational Performance Correlation of Faculty at Community Colleges in Southern California. Grand Canyon University
- Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2012). Talent management in four stages. The USV Annals of Economics and Public Administration, 12(1 (15)), 130-137.
- Waswas, D., & Jwaifell, M. (2019). The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University World Journal of Education, 9(3), 53- 66.
- Zakia Makri and Naima Yahyawi (2014) "The impact of talent management on the organization's performance through organizational commitment: a field study in the National Juice and Food Preserves Corporation," published research, University of Basra, Journal of the College of Administration and Economics, Volume 7.