

أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية

د. إسلام "محمد سعيد" الحوامدة * / أ.د. خالد يوسف الزعبي **

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية والقيادية ومن ينوب عنهم في المستويات الإدارية العليا والوسطى في وزارة المالية الأردنية حيث بلغ عددهم (246)، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة ليكون مجتمع الدراسة هو عينتها المكونة من (246) موظف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم اعتماد الإستمبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة، تم إستراداد (236) إستمبانه منها ما نسبته (95.9%) من مجموع الإستمبانات الموزعة، تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برمجية (SPSS V.28). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي في وزارة المالية الأردنية بأهمية متغير إستراتيجيات إدارة المواهب ومتغير أنظمة العمل عالية الأداء من خلال ترسيخ مبادئ وخصائص هذين المتغيرين لدى موظفيها.

كلمات مفتاحية: إستراتيجيات إدارة المواهب، أنظمة العمل عالية الأداء، وزارة المالية الأردنية.

Abstract:

This study aimed to identify the Impact of Talent Management Strategies in Enhancing High-Performance Work Systems in the Jordanian Ministry of Finance. The study population consisted of the supervisory and leadership category and their representatives at the upper and middle levels management, they were (246) employees. The study considered the whole population as a sample to achieve its goals, the

* دكتوراه الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

• Email: alhawamdeheslam@yahoo.com.

** أستاذ دكتور بالإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

• Email: Dr_Zoubi53@yahoo.com.

analytical descriptive approach was adopted, the questionnaire was chosen as a tool to collect data. (236) questionnaires were retrieved, and this constitutes (95.9%) of the total distributed questionnaires. The data was analyzed and hypotheses tested through the (SPSS v.28) software. The results of the study indicated that there is a statistically significant impact of Talent Management Strategies and its dimensions (Talent Planning, Talent Attraction, Talent Development, and Talent Retention) on High-Performance Work Systems and its dimensions (Ability-Enhancing Practices, Motivation-Enhancing Practices, Opportunities-Enhancing Practices) in the Jordanian Ministry of Finance. The study recommended that the need to raise the awareness of the importance of the variables (talent management strategies and high-performance work systems) by consolidating the principles and characteristics of these two variables among the Ministry of finance employees'.

Key Words: Talent Management Strategies, High Performance Work Systems, Ministry of Finance.

مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تغيرات في مختلف مجالات الحياة تسعى كل منظمة الى الإرتقاء بأعمالها لتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية بكفاءة وفاعلية عن طريق إهتمامها بمواردها وخاصة الموارد البشرية منها، وكيفية تطويرها لتتمكن من تحقيق الريادة والتميز على المستوى المنظمي لبيئتها. ان عملية الوصول للأداء المتميز للأفراد يتطلب جهداً في الاستثمار في الأنشطة والوقت المطلوب للوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية لتخطيط استراتيجية كاملة لإدارة الموارد البشرية وتنفيذها من خلال الممارسات المتكاملة بدءاً باستقطاب الموارد وتطويرها وتنمية مهاراتهم والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. اذ تعتبر الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة كونها أهم عناصر العملية الانتاجية، فقد تمتلك المنظمات الموارد المادية والمالية والتكنولوجية المتطورة للوصول إلى أهدافها، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالجودة المنشودة ما لم يكن هناك موارد بشرية موهوبة بكفاءات وخبرات عالية قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الأمثل (عبدالخير، 2021).

ونظراً لازدهار العولمة والمنافسة في القرن الحادي والعشرين، ظهر مصطلح إداري جديد في مجال الموارد البشرية وهو: إدارة المواهب حيث أصبحت تهتم المنظمات بإدارة المواهب عند تطوير أهدافها الإدارية، لذلك شرعت المنظمات بتطبيق الاستراتيجيات والآليات المصممة لتوفير بيئة مناسبة للمواهب. حيث تبلور مفهوم إدارة المواهب عند اشتعال "حرب المواهب" بين المنظمات، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تتعامل بكفاءة

وفاعلية أكبر مع مواردها البشرية الحالية والمستقبلية فهو يقوم على اجتذاب الموظف "ذو القيمة العالية" والحفاظ عليه (صالح، 2020).

وتعد إدارة المواهب بحد ذاتها قوة دعم لأداء المنظمة بشكل عام، حيث ازدادت أهميتها في الأعوام القليلة الماضية. وقد أثرت هذه الحقيقة الجديدة على عدة أحداث إدارية رئيسية وتبعاً لذلك، فإن أهمية الموارد غير المادية مثل رأس المال الفكري، سمعة الشركة، وإدارة المواهب قد ازدادت ضرورتها حديثاً لما هو أبعد من الموارد المادية مثل المعدات، الآلات، ورأس المال، (Hu, Hou, Mak, Xu, Yang, Hu, & Wen, 2019).

وفي ظل محاولة المنظمات وسعيها الدائم نحو تحقيق الميزة التنافسية، أصبحت المنظمات بحاجة ملحة إلى ممارسات إدارية جديدة غير تقليدية، وفي هذا الشأن توصل (Jyoti & Rani, 2017) في دراستهما إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء لها القدرة على إدارة الموظفين بطرق تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. حيث تعبر هذه الأنظمة عن مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها وتطبيقها لتحفيز وتطوير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء العام.

وبصفة عامة فإن أنظمة العمل عالية الأداء تلعب دوراً رئيساً في تحقيق العديد من الفوائد التنظيمية مثل تعزيز الأداء العام للمنظمة وتحسين الميزة التنافسية، لذلك فإن كيفية استجابة الموظفين لهذه الأنظمة هو محور نجاح المنظمة وتحقيق نموها واستمرارها (Cleveland, Byrne, & Cavanagh, 2015) ويمكن لإدارة المواهب أن تسهم في إثراء العمل، وذلك من خلال امتلاك مجموعة الأفراد الموهوبين من ذوي الخبرات والقدرات المتنوعة الذين يسهمون في تطوير الأعمال والارتقاء بها.

مشكلة الدراسة:

ترتكز مشكلة هذه الدراسة في أن وزارة المالية كما لاحظ الباحثان هي أشد ما تكون بحاجة إلى المواهب لتعزيز "أنظمة العمل عالية الأداء" لديها لحاجتها إلى العديد من الحلول الابتكارية في وقت يعاني فيه الأردن من مشاكل مالية وعجز مستمر وارتفاع في معدلات البطالة، وذلك بسبب الصدمات الخارجية التي أثرت على الأردن والتي أدت إلى ارتفاع الدين العام إلى (92%) من إجمالي ناتج الأردن المحلي إضافة إلى ارتفاع التكاليف المترتبة على ارتفاع الدين في الأردن (IMF, 2021)، وفي ضوء ما سبق يمكن تأطير مشكلة البحث في السؤال التالي: "ما أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية؟"

أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في وزارة المالية الأردنية؟
2. ما مستوى تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية؟

3. ما هو أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1.3 ما هو أثر إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للقدرة كبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية؟

2.3 ما هو أثر إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للدافعية كبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية؟

3.3 ما هو أثر إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للفرص كبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في وزارة المالية الأردنية.
2. التعرف على مستوى تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.
3. بيان أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.

1.3 تحديد أثر إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للقدرة كبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.

2.3 بيان أثر إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للدافعية كبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.

3.3 تحليل أثر إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للفرص كبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.

4. تقديم معلومات وبيانات لمتخذي القرارات في وزارة المالية الأردنية تساهم في رفع أدائها وتحسين نوعية قراراتها.

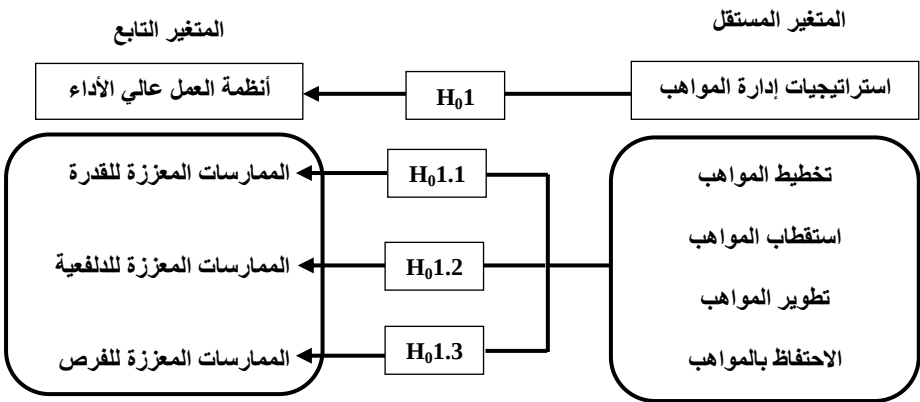
أهمية الدراسة:

1- تنبع أهمية الدراسة النظرية من أهمية المتغيرات المبحوثة: إستراتيجيات إدارة المواهب أنظمة العمل عالية الأداء حيث تعتبر من أهم المواضيع التي يسعى الباحثون الى تناولها وذلك لأهميتها في رفع مستوى أداء المنظمة العام. وقد لاحظ الباحثان من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة ندرة الأبحاث والدراسات التي تربط

بين متغيراتها، خاصة في بيئة الدراسات العربية في حد علم الباحثان، لذا يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في هذا المجال.

2- تتمثل أهمية هذه الدراسة العملية في مدى استفادة وزارة المالية الأردنية من النتائج العديدة التي توصلت إليها الدراسة في وقت يعاني فيه الأردن من ندرة الموارد المالية وتعاضم حجم مديونيته ومن عجز مستمر في موازناته (IMF, 2021)، وذلك فيما يتعلق بكل من: مفهوم إستراتيجيات إدارة المواهب، أنظمة العمل عالي الأداء في وزارة المالية الأردنية.

نموذج الدراسة:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان حيث تم بناء أنموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات الآتية:

- تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة المواهب) الى: (خان وحيمر، 2019)، (ال علي، 2020)، (عبدالرحمن، شمعة، والطبال، 2022)، (الحربي، 2022)، (الرقب، 2022)، (سلامة والناصر، 2021)، (القريوتي، 2017)، (قريشي، عامر، غربال وسليخ، 2019).
- تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع (أنظمة العمل عالية الأداء) الى: (النجار، السطوح، والعراي، 2021)، (فراج، 2022)، (الجزايري، محمد، وعواد، 2021)، (العولقي، 2020)، (Mahdy & Alhadi, 2021).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات ادارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات المعززة للقدر، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية" وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى Ho1-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للقدرة كُبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للدافعية كُبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للفرص كُبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية".

الإطار النظري والدراسات السابقة**إستراتيجيات إدارة المواهب:**

في هذا العالم الذي يتسم بالتنافسية العالية، تحتاج المنظمة إلى كل مورد تستطيع الحصول عليه، حيث أنها تحتاج في كل موقع إلى المواهب لتتمكن من مواجهة التطورات، كما تحتاج المنظمات أيضاً إلى التركيز على إنشاء مناهج وأساليب جديدة لتمكنها من التطور، ويجب أن توفر هذه الأساليب والمناهج الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق نجاح مستدام وطويل الأمد (الرياحي والحجاوي، 2022). تعد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي شهدت اهتمام كبير للعديد من الكتاب والباحثين في المجال النظري والمجال التطبيقي، وذلك لتأثيرها في قدرة المنظمات على اكتساب وتطوير الموارد البشرية النادرة والتي تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات والذي ينعكس ايجابياً على الاداء والتميز في بيئتها التنافسية (الحياصات، 2020).

عرفت دراسة (عبدالرحمن وآخرون، 2022) "إستراتيجيات إدارة المواهب" على أنها الصورة المتطورة من سياسات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتنفيذ عمليات مستمرة إستراتيجيات متكاملة ل: تحسين، تطوير، وتوظيف الموارد البشرية والإحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية وذلك لتلبية إحتياجات المنظمة المستقبلية والحالية. وتعتبر "إستراتيجيات إدارة المواهب" أيضاً عن مجموعة الأنشطة الهادفة لجذب واختيار وتطوير والإحتفاظ بأفضل الموظفين ذوي الأدوار الأكثر إستراتيجية الضرورية لتحقيق الأولويات التنظيمية، حيث تساعد إدارة المواهب على توقع إحتياجات المنظمة من الموارد والتخطيط لتلبية تلك الإحتياجات. وتعتبر إدارة المواهب أفضل طريقة لبناء ميزة تنافسية طويلة المدى والتي تنبع من الموارد القيمة الخاصة بالمنظمة والتي من الصعب تقليدها أو استبدالها (Vincent, Ejike, Chibuzor & O., 2019). وتعرف أيضاً بأنها نهج منظم ومتكامل يتكون من العديد من الممارسات المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية ذات

الخبرات والكفاءات والقدرات المتميزة والعالية وتطويرهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة الاستراتيجية ولتحقق النجاح والتميز وزيادة قدرتها على الاستمرار والتفوق على المنافسين (آل علي، 2022).

ويعرف الباحثان "إستراتيجيات إدارة المواهب" بأنها مجموعة شاملة ومتكاملة من الأنشطة والعمليات الهادفة الى تأمين تدفق المواهب في المنظمة من خلال تخطيط واستقطاب وتطوير المواهب ذات الإمكانات العالية والأداء المتميز لشغل الوظائف المستقبلية والمناصب الهامة التي تساهم في تفوق المنظمة على المنافسين ومن ثم الاحتفاظ بهم لضمان التزامهم تجاه المنظمة.

أهمية إستراتيجيات إدارة المواهب:

إن "إستراتيجيات إدارة المواهب" توضح أنواع الاستثمارات بالتفصيل التي تقوم بها المنظمة في الأشخاص الذين تعتقد أنهم سيساعدونها بشكل أفضل في تحقيق التفوق في المستقبل. تنظر إدارة المواهب إلى الموارد البشرية على أنها مجموعة من أصول الموارد البشرية التي تختلف بحسب تقييم مساهمة كل فرد الحالية والمحتملة في نجاح المنظمة، وتنبع جذور هذا النوع من الأشخاص الذين سيحصلون على أنواع مختلفة من الاستثمارات من ثقافة المواهب في الموجودة في المنظمة (Berger & Berger, 2017). وترجع أهميتها أيضاً الى أنها جاءت استجابة للتغيرات التي طرأت في سوق العمل والعولمة، حيث أصبحت المنظمات تسعى الى جذب أفضل القوى العاملة والحرص على تطويرها وتحفيزها على الأداء، خاصة أن 80% من الوظائف الجديدة تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة.

أولاً: إستراتيجيات إدارة المواهب:

تعددت أبعاد ومداخل دراسة إدارة المواهب، ولخص نموذج (Forman) هذه الأبعاد لتشمل: تخطيط المواهب، وجذب المواهب والاستفادة منها، وتوفير فرص تدريبها وتطوير كفاءتها ومستوى ادائها، والاحتفاظ بها وتقديرها ومكافأتها، حيث تبنت هذه الدراسة هذه الأبعاد لملائمتها لبيئة الدراسة من جهة وإجماع معظم الباحثين عليها من جهة أخرى وهي كالآتي (القيوتي، 2017):

1. تخطيط المواهب:

ان تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، يساعد هذا المنهج المنظمات على فهم مكانتهم الحالية وتنبؤ الفجوات في الموهبة واتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذه الثغرات. وتنظر المنظمات حالياً لهذا المنهج كعملية أساسية التي غالباً ما يتم التعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق نتيجة ناجحة من خطة القوى العاملة الاستراتيجية (خان وحيمر، 2019). يعتبر التخطيط للمواهب عملية ضرورية لأنه يتم من خلالها تأمين النوع والكم من الموظفين في الزمان والمكان المناسبين، ويمكن الإدارة من الحفاظ على الموظفين واستثمار طاقاتهم، كما يساهم في اكتشاف الزيادة أو النقص في مهارات

الموظفين، ومن ثم سد النقص من خلال التطوير والتدريب (عبيدي، 2018). ويتم التخطيط لإدارة المواهب عن طريق تحديد احتياجات المنظمة من الموهوبين، وتوفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة لأعداد ومواقع الموهوبين والمطلوب منهم في المستقبل، وإعداد خطة خاصة بإدارة المواهب متكاملة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال الفحص الدقيق للمنظمة لتحديد مستوى ونوعية المواهب الموجودة فيها وتحديد سبل تحقيق التميز، وهذا يتطلب وضع وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام المختلفة (الحربي، 2022).

2. إستقطاب المواهب:

يقع على عاتق المنظمة جذب الموارد البشرية المؤهلة والمتاحة في سوق العمل طبقاً للنوعية التي تحددها المنظمة بالإضافة الى ضرورة توشي رغبة وقناعة تلك الموارد (قريشي وآخرون، 2019). إن هذه العملية هي المعنية بخلق وعي المنظمة واكتساب الموظفين المناسبين للانضمام إليها، وكيفية الدمج الفعال للموظفين الموهوبين الجدد في المنظمة. في هذه المرحلة يتم التأكيد على ثلاثة اعتبارات مهمة وهي: إدارة السمعة، علامة المنظمة التجارية والتخطيط للموارد البشرية، وتكون المنظمة قادرة على جذب المواهب المناسبة إلى المناصب الرئيسية، يصبح الاهتمام بإدارة السمعة والعلامة التجارية أمراً ضرورياً. يمكن أن يكون للعلامة التجارية تأثير استراتيجي للسمعة الراسخة. ولجذب المواهب الأفضل يجب على المنظمة أن تتصرف مثل المنظمات الفضلى، حيث أن المنظمات ذات السمعة الإيجابية القوية تجذب أشخاصاً أفضل (Vincent et al., 2019). وتشمل هذه العملية على حزمة من السياسات المستخدمة لتحديد الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيارهم من خلال مجالين وهما: تخطيط وتوزيع المواهب، وبناء سمعة متميزة وذلك لجذب الأفراد الموهوبين، لذلك يتوجب على المنظمات أن تحقق مجموعة من الإعتبارات لإستقطاب المواهب (العذبة، 2020).

3. تطوير المواهب:

ويقصد بها تنمية قدرة المواهب لمواكبة التغيرات الواقعة في البيئة المحيطة للمنظمة والنجاح في تحقيق حاجات الموظفين الموهوبين وتحقيق حاجات المنظمة أيضاً، حيث يعتبر التطوير العنصر الحيوي في الحياة الوظيفية، ويشتمل على السلوك والمعارف والمهارات الخاصة، وذلك من خلال: تنمية وتطوير نقاط الموهبة، والمشاركة في الأهداف، والقيام بمهام مختلفة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على تنمية الأداء، وتوفير فرص للتطوير والنمو وفقاً للمهارات المطلوبة مع المشاركة في البرامج التدريبية، وإمكانية تطبيق الأفكار الجديدة والإبداعية، والتعامل مع مشاكل العمل المتجددة (الرقب، 2022). وفي هذه الاستراتيجية يتم إنشاء نظام لتحليل الفجوة التي تتكون بين الاحتياجات الحالية ومتطلبات العمل المستقبلية للعمل بحيث يتم وضع خطط لتطوير قدرات الموظفين تهدف الى تضيق تلك الفجوة، والعمل على تعميق مهارات وخبرات الموظفين من خلال التدريب المكثف أثناء

العمل، وربط برامج التطوير الوظيفي والبرامج التدريبية بالخطط والأهداف التنظيمية لتقييم التقدم وإجراء التحسينات المستمرة (الرياحي والحجاوي، 2022).

4. الاحتفاظ بالمواهب:

في ظل المنافسة الشديدة والانكماش الاقتصادي أصبحت المنظمات تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها، وأصبحت أكثر تفهماً لحقيقة أن دوران العاملين يمكن أن يعرض المنظمة لخطر كبير فيما يخص مواهب المنظمة والحل هو أن تدرك أن المواهب هي أصول ذات قيمة استثنائية ومحاولة الإبقاء عليهم ضمن كوادرها يعطي المنظمة ميزات تنافسية وقيمة مضافة ويجنبها تكلفة البحث من جديد عن مواهب وتدريبها واعدادها لتحل محل المواهب القديمة (سلامة والناصر، 2021). وتشمل هذه الاستراتيجيات توفير الميزات والمنافع والتعويضات غيرالمباشرة والمباشرة، وتحسين بيئة العمل، وتوفير المكافآت الجوهرية التي تعمل على الحد من تسرب المواهب بشكل غير مباشر، إضافة الى التحفيز العاطفي واعطاء الثقة والاحترام (القيوتي، 2017). يعتبر الاحتفاظ بالمواهب أحد أسباب نجاح المنظمة ، فاستقطاب وتطوير المواهب ذات الكفاءة العالية يرتب على المنظمات الكثير من الجهود والنفقات المالية، حيث أن إيصال الموهبة الى مراحل متقدمة من الأداء يجعل للمنظمة قوة كامنة يمكن من خلالها مواجهة التحديات وحل المشكلات، إذ أن قيام المنظمة بتوفير بيئة مناسبة وأنظمة مكافآت وحوافز تتناسب مع رغبات وطموحات الموظفين يؤدي الى تمسك المواهب بالمنظمة ويمنع هدر المواهب الكفوة.

ثانياً: أنظمة العمل عالية الأداء:

استحوذ هذا الموضوع على اهتمام الباحثين في آخر عقدين نتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال المتزايدة والمستمرة، مما توجب أن توجه المنظمات اهتماماً كبيراً بإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ولديها القدرة على منح المنظمات ميزة تنافسية في ظل التغيرات عن طريق توفير نوعية فريدة ومتميزة من الموارد البشرية، وهذا لايتأتى إلا من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تعكس هذه الأنظمة الفلسفة والممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتشكل أيضاً مواقف ومهارات وسلوكيات الموظفين من خلال اكتشاف المعارف واستخدامها، وتحقيق الأهداف المنظمة (الجزايري، محمد وعواد، 2021).

تم تعريف "أنظمة العمل عالية الأداء" على أنها الهيكل المنظمي الذي يجمع بين الأفراد والعمل والمعلومات والتكنولوجيا لتحقيق أداء فائق يستجيب لمتطلبات العملاء والفرص البيئية الأخرى، وهي عبارة عن مجموعة مترابطة من ممارسات الموارد البشرية والتي تفترض تحسين الأداء المنظمي عن طريق تحسين مهارات الموظفين وحفزهم وإتاحة فرص المشاركة لهم في العمل (Mahdy & Alhadi, 2021). وعرفتها أيضاً دراسة (Zaki & Al-Romeedy, 2019) بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتسقة والمتناسكة والمصممة لتعزيز أداء الموظفين وسلوكهم ودوافعهم والتزامهم مما يمكن

المنظمات من التفوق على منافسيها. ويمكن تعريفها على أنها حزمة متكاملة من الممارسات والمتداخلة مع السياسات الناعمة لإدارة الموارد البشرية والممارسات الإبداعية في العمل التي تتضمن نظم متماسكة لإختيار وتطوير وتحفيز الموارد، ويساعد هذا التكامل الإدارة في تعزيز وتمكين الموظفين من زيادة التزامهم تجاه المنظمة لتمكين المنظمات من الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (مرزوق وبدران، 2021). وتعرف أنظمة العمل عالية الاداء على أنها منهج متكامل ومنظم لإدارة الموارد والذي يقوم بالمواءمة بين وظائف الموارد البشرية وتحقيق استراتيجية المنظمة، من خلال تعزيز كفاءات الموارد البشرية وتحفيزهم وتطوير ادائهم لتقديم خدمات عالية الجودة لأصحاب المصالح (الخفاجي، 2019).

ويرى الباحثان أن "أنظمة العمل عالية الأداء" تعتبر مجموعة من الممارسات وهياكل العمليات المكتملة لبعضها البعض التي تهدف لإحداث تغيير ايجابي في سلوكيات الموظفين وزيادة معارفهم ومهاراتهم ومرونتهم والتزامهم ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق أهداف العمل.

أهمية أنظمة العمل عالية الأداء:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق "أنظمة العمل عالية الأداء" لدورها في تقديم مجموعة من النتائج الايجابية والتي تشمل زيادة وتحسين مستوى الأداء في المنظمات، والمحافظة على الموظفين وزيادة الأمان الوظيفي، ورفع جودة العمل وخفض التكاليف التنظيمية، وزيادة الالتزام التنظيمي وتقليل حالات عدم الرضا لدى الموظفين (اللافي والخشمان، 2020). يعد تنفيذ وتطوير هذه الأنظمة استثماراً استراتيجياً ومهماً في رأس المال البشري، ويعتبر تحولاً جذرياً في إدارة وتنظيم الموارد البشرية، وتعتمد هذه الأنظمة الشكل الاداعي لتنظيم العمل من خلال التطوير الشامل والمتكامل للالتزام والتحفيز العالي وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد البشرية والاجتماعية بالمستوى التشغيلي تحقيقاً لاحتياجات المنظمة الاستراتيجية، حيث يشكل المورد البشري في أنظمة العمل عالية الاداء مركز اهتمام الآخرين، أما معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الابتكارية ومشاركتهم في اتخاذ القرار تعتبر موجودات معيارية وحيوية وقيمة تنافسية ونجاح اقتصادي للمنظمات (البطران، 2020).

أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء:

استخدم بعض الباحثين نموذج (AMO) والمتضمن ثلاثة أبعاد لأنظمة العمل عالية الأداء، ويتمثل البعد الأول في "الممارسات المعززة للقدرة" Ability، ويتمثل البعد الثاني في "الممارسات المعززة للدافعية" Motivation، وأما البعد الثالث فيتمثل في "الممارسات المعززة للفرص" Opportunities (العولقي، 2020). ويوضح نموذج (AMO) أن الأداء يعتمد على القدرة والدافعية والفرص، ويوفر هذا النموذج معلومات تخص الممارسات التي ينبغي إدراجها في "أنظمة العمل عالية الأداء"، وهي حزمة من الممارسات التي تهدف الى تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم وتعزيز مشاركتهم.

فقد أثبتت البحوث التجريبية أن الأبعاد الثلاثة المرتبطة بنموذج (AMO) يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وأيضاً يشير نهج الانظمة إلى أن الجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وليس الممارسات الفردية هو الذي يمكن أن يكفل تعزيز جميع العناصر الثلاثة لنموذج (AMO)، والذي يؤدي إلى إرتفاع أداء الموظفين (Armstrong & Taylor, 2020).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة قد تبنت نموذج AMO في تحديد أنظمة العمل عالية الأداء لملائمتها لبيئة الدراسة ولأهميتها البالغة في تعزيز الأداء الفردي والمنظمي والتي سيتم توضيحها كما يلي:

1. الممارسات المعززة للقدرة:

تعكس هذه الممارسات قدرة المنظمة على اجتذاب الموظفين وتدريبهم للحصول على المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف المتلائمة مع المبادرات الإستراتيجية للمنظمة وللتكيف مع التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة. تتوفر هذه الممارسات بشكل مباشر في ممارسات العمل عالية الأداء المتعلقة بالاستقطاب والتطوير حيث تساعد هذه الممارسات على تحسين قدرة الموظفين للقيام بأعمالهم من خلال تعزيز مخزون المهارات المعرفية لديهم وزيادة قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (النجار وآخرون، 2021). تساعد ممارسات التوظيف والاختيار في البحث عن الموظفين المحتملين واختيار الموظفين الذين يتناسبون مع المهارات والكفاءات لمتطلبات وظيفية محددة. حيث يؤدي التوظيف والاختيار إلى تعزيز القوى العاملة ذات المهارات العالية عن طريق اجتذاب واختيار الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من المعرفة والمهارات ذات الصلة بالمنظمات. وتزيد ممارسات التطوير من معرفة ومهارات الموظفين داخل المنظمات من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة. وبالتالي تساعد ممارسات التوظيف والاختيار والتطوير والتدريب الفعالة المنظمات على توظيف الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم وتعزيز معنوياتهم، وخفض معدلات الدوران (Tay, Tan & Yahya, 2017).

2. الممارسات المعززة للدافعية:

هي عبارة عن الممارسات التي تقوم بتوجيه جهود الموظفين لتحقيق أهداف العمل، وتقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال توفير أساليب التعويض والتحفيز وتقييم الأداء (العولقي، 2020). ويعرف التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات أو رغبات معينة والذي يؤدي إلى بذل جهود إضافية من قبل الموظفين ومن ثم تقود هذه الجهود إلى إشباع وتحقيق الرضا للموظفين. أما التعويضات فتشير إلى المنافع المالية والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على الموظفين (مرزوق وبدران، 2021).

3. الممارسات المعززة للفرص:

بمجرد ان يتوفر لدى الموظف القدرة والدافع يجب ان توفر المنظمة له الفرص للعمل، فتشير الفرصة الى تزويد الموظف بالسلطة والمهام التي تسمح له بتطبيق المهارات التي قام بتطويرها، حيث تقوم المنظمات من خلال ممارسات أنظمة العمل عالية الاداء بتصميم وظائفها بإضفاء اللامركزية على سلطة القرار، وبهذا الشكل يتم التغلب على القيود المتأصلة في المنظمات التي تتصف بمستوى عالي من الرقابة البيروقراطية، مما يؤدي الى زيادة فرص الموظفين في توظيف مهاراتهم وقدراتهم (النجار وآخرون، 2021). وتتيح الممارسات المعززة للفرص للموظفين الفرصة لممارسة قدراتهم وتحفيزهم من خلال تصميم الوظائف، وتزويد من فرصهم للمساهمة في تحقيق الأهداف المنظمة. وتؤدي ثقة المنظمات في موظفيها وتقدير مساهمتهم في العمل الى رفع مستوى الروح المعنوية في المنظمة، وتساعد هذه الممارسات في نمو المنظمات لأن الموظفين يقدمون أفكاراً أفضل تناسب احتياجاتها لحل المشكلات (Tay et al., 2017).

تنقسم الممارسات المعززة للفرص إلى مجموعات رئيسية مثل: ممارسات مشاركة الموظفين، وممارسات مشاركة المعرفة. تشمل ممارسات مشاركة الموظفين دوائر الجودة، وفرق العمل ذاتية التوجيه، وفرق حل المشكلات، والعمل الجماعي، أما ممارسات مشاركة المعرفة فتهدف إلى توفير معلومات كافية حول المسائل المهمة داخل المنظمة مثل المعلومات عن الأداء، والمعلومات التشغيلية والمالية والإستراتيجية. (Mahdy & Alhadi, 2021).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة آل علي (2022) والتي هدفت لمعرفة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التنمية، والاحتفاظ بالمواهب) على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية بأبعادها (الإنتاجية، الفنية، الشخصية، القيادية) في قطاع الفعاليات في السعودية، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في القطاع، وبلغت عينة الدراسة من (638) مفردة. ولتحقيق هدف الدراسة إتخذت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الجدارات الوظيفية في السعودية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بطبيعة العلاقة الإيجابية المؤثرة بين استراتيجيات إدارة المواهب والجدارات الوظيفية وتوثيرها، والعمل على إزالة العقبات من خلال استقطاب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها.

دراسة عبدالرحمن وآخرون (2022) التي سعت الى التعرف على علاقة إدارة المواهب و تحسين الأداء التنظيمي في شركات الإتصالات المصرية ،حيث إعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لمعرفة اراء المبحوثين، تمثل مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين في

شركات الاتصالات المصرية، تم أخذ عينة بطريقة عشوائية عددها 384 مفردة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة. وتم استخدام برمجية (Amos) لتحليل بيانات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية طردية بين ممارسات إدارة المواهب) الجذب، التدريب، التطوير، تمكين المواهب، والإحتفاظ بها، التخطيط للتعاقد) وفعالية الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية وتدريب الموظفين الموهوبين لتحسين أدائهم الوظيفي، ووضع استراتيجيات وخطط للمحافظة على الموهوبين حتى يتولد داخل الفرد شعور داخلي يساهم في تطويرهم الذاتي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

دراسة فراج (2022) هدفت هذه الدراسة الى تعرف العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي في قطاع الاتصالات المصري. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات بفروع القاهرة، وتم اختيار عينة ميسرة بواقع 384 مفردة. تم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، وتم توزيع 384 استبانة استرد منهم 320 استبانة صالحة للتحليل. تم اختبار الفرضيات عن طريق برمجية spss. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي مباشر لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للفرص، الممارسات المعززة للدافعية) في رفاهية الموظف بأبعاده (الرفاهية في العمل، الرفاهية النفسية، الرفاهية في الحياة). كما أكدت النتائج وجود أثر غير مباشر دال احصائيا لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها في رفاهية الموظف بأبعاده من خلال التبادل الاجتماعي. أوصت هذه الدراسة ببناء الثقة وتعزيز العلاقة بين الشركة وموظفيها، العمل على تحفيز الموظفين وتعزيز جهودهم، وخلق فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات.

دراسة النجار وآخرون (2021) التي سعت الى تحديد الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الفرص، الدافعية) على الأداء الإبداعي للموظف من خلال براعة الموظف. اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المكون من موظفي دائرة تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات والبالغ عددهم (565)، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل ليكون مجتمع الدراسة هو عينتها، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل المسار عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي WarpPLS7. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية إيجابية مباشرة لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على براعة الموظف، وأشارت إلى وجود أثر بدلالة احصائية إيجابية مباشرة لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف، وتبين وجود أثر ذو دلالة احصائية مباشرة لبراعة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف، ووجود أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الأدائي للموظف بوجود براعة الموظف. أوصت الدراسة بضرورة دراسة بعض المتغيرات كمتغيرات وسيطة للعلاقة بين ممارسات أنظمة

العمل عالية الأداء والأداء الابداعي مثل (التمكين النفسي، الذكاء العاطفي، والمناخ التنظيمي).

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Onwugbolu and Mutambara (2021) التي هدفت إلى إستكشاف تأثير إستراتيجيات إدارة المواهب على الأداء في المتاجر المختارة للبيع بالتجزئة. تم إعتداد منهج المسح الكمي لتحقيق هدف الدراسة، تكون المجتمع لهذه الدراسة من 750 موظفا موزعين في 3 متاجر في كوازولو ناتال، تم جمع البيانات من 296 موظفاً من خلال العينة العشوائية البسيطة، تم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة. تم تحليل البيانات من خلال برمجية (SPSS). بينت نتائج التحليل وجود ارتباط إيجابي كبير بين استراتيجيات إدارة المواهب وأداء متاجر البيع بالتجزئة، حيث هدفت إدارة المواهب إلى تحسين الأداء وتسخير إمكانات الأفراد الذين يمكنهم إضافة قيمة إلى المتاجر في الحاضر والمستقبل. أوصت هذه الدراسة بضرورة أن تشارك إدارة متاجر البيع بالتجزئة بشكل أكثر فاعلية في منهجية إدارة المواهب المحلية من خلال المصادر المحلية للمعرفة.

دراسة (Abdullahi, Adeiza, Ahmed, Khalid, Gwadabe and Fawehinmi (2021) حيث هدفت الى معرفة دور ممارسات إدارة المواهب في مشاركة موظفي الجامعات الخاصة الماليزية (MPU). طبقت هذه الدراسة منهجاً بحثياً مقطوعياً على مجتمعها المكون من الأكاديميين في الجامعات الخاصة الماليزية ، تم استخدام الطريقة العشوائية الطبقية لاحتساب عينة الدراسة ، تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة بحيث تم توزيع 557 استبانة، تم استرداد بيانات الدراسة بواقع فعلي من 314 أكاديمياً. لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات ادارة المواهب (استقطاب المواهب، التدريب والتطوير، والتعويض) ذات تأثير عالي على مشاركة الموظفين. أوصت الدراسة إدارة الجامعة بصياغة سياساتها المؤسسية لإلهام موظفيها للمشاركة في مهمتهم بشكل فعال لتمكن الجامعة من تحقيق مهمتها ورؤيتها.

دراسة (Rehmani, Ahmad, Naseem and Syed (2020) وهدفت الى التحقق بشكل تجريبي من العلاقة بين ممارسات نظام إدارة الجودة ونظام العمل عالي الأداء وتأثيراتها على الفعالية التنظيمية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في باكستان. تكون مجتمع الدراسة من منظمات الخدمات الفنية (TSO) العاملة في باكستان البالغ "105" منظمات، بلغت عينة الدراسة 525 مستجيباً للاستبانة التي تم اعتمادها كأداة للدراسة وتم توزيعها لجمع البيانات من المبحوثين. أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة كبيرة بين المستوى الأعلى والأساسي من الادارة والتي يجب التركيز عليها من أجل تنفيذ ناجح لنظام إدارة الجودة، كما أكدت أيضاً تأثير التفاعل لممارسات نظام إدارة الجودة و نظم العمل عالي الأداء على الفعالية التنظيمية والتي توضح أنه لا ممارسات نظام إدارة الجودة ولا ممارسات نظم العمل عالي الأداء وحدها كافية لتحقيق الفعالية التنظيمية

المثلى. أوصت الدراسة بدمج ممارسات إدارة الموارد (استغلال سعة المساحة، واستخدام قدرة المعدات، واستخدام قدرات قوة العمل) في نموذج الدراسة المعمول به. دراسة (Pepurah, 2020) التي كشفت عن أثر نظم العمل عالية الأداء ومشاركة العاملين بوجود متغير وسيط وهو العدالة التنظيمية في شركات الخدمات المهنية الاحترافية في غانا. انتهجت الدراسة طريقة البحث الكمي، تكون مجتمع في الدراسة من العاملين في شركات الخدمات المهنية الاحترافية، وبلغت عينة الدراسة 274 مفردة، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، تم تحليل البيانات باستخدام SPSS. أكدت نتائج هذه الدراسة على علاقة ذات طبيعة إيجابية بين متغير أنظمة العمل عالية الأداء ومتغير مشاركة الموظفين، كما وجدت أيضاً أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي في توسط العلاقة بين متغيرات الدراسة. أوصت هذه الدراسة بضرورة تبني نظم العمل عالية الأداء وتطبيقها فعلياً وأن تولي أهمية كبيرة لعملية تنفيذ أنظمة العمل عالية الأداء في هذه الشركات. كما أوصت بتجنب إدارة الشركات اتباع نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" في سياسات إدارة الموارد البشرية وتشجيع اتباع المعاملة الفردية للموظفين في الشركات.

المنهجية والتصميم:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والتحقق من فرضياتها وإجابة عن تساؤلاتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد المداخل الأساسية في البحوث الإنسانية. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع لهذه الدراسة في الفئة الإشرافية والقيادية ومن ينوب عنهم في المستويات الإدارية الوسطى العليا وفي وزارة المالية الأردنية، وبلغ عددهم (246) موزعين بالمسميات الوظيفية: مدير المديرية/ نائب، رئيس القسم/ نائب، رئيس الشعبة، قام الباحثان لغايات تمثيل مجتمع الدراسة بتحديد عينة الدراسة عن طريق إجراء المسح الشامل لأفراد مجتمعها، وعلى هذا الأساس سيكون حجم عينة الدراسة (246) موظف.

خصائص المبحوثين الشخصية والوظيفية:

يبين الجدول (2) خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية والبالغ عددهم (236) موظفاً في وزارة المالية الأردنية، بنسبة مئوية بلغت (95.9%) من مجتمع الدراسة وهي:

جدول (2) عينة الدراسة

من حيث	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	69.9%
	أنثى	30.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.2%
	من 5-أقل من 10 سنوات	18.6%
	من 10-أقل من 15 سنة	22.5%
	15 سنة فأكثر	54.7%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	5.5%
	بكالوريوس	74.2%
	ماجستير	16.5%
	دكتوراه	3.8%
المسمى الوظيفي	مدير / نائب مدير	23.7%
	رئيس قسم / نائب رئيس قسم	71.2%
	رئيس شعبة	5.1%
	المجموع	100%

المصدر: إعداد الباحثان إستناداً لنتائج التحليل الإحصائي

أداة الدراسة وطرق جمع البيانات:

الثانوية: تم الاستعانة بمصادر البيانات الثانوية في صياغة الأدب النظري، والتي تمثلت بالمؤلفات العربية والأجنبية ذات الصلة من: كتب، دوريات، مقالات، إضافة الى الأبحاث العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة.

الأولية: لجأ الباحثان إلى عملية جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تطويرها بالرجوع إلى المصادر والدراسات السابقة المشابهة اعتماداً على متغيرات الدراسة ومقاييسها، والتي تم توزيعها على المبحوثين للحصول على آرائهم، حيث تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الأول: تضمن الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين واشتملت على: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

الثاني: والذي تكون من محورين على النحو التالي:

جدول (3) ملخص أداة الدراسة

المتغير	البعد	الفقرات	المرجع
استراتيجيات إدارة المواهب	تخطيط المواهب	1-5	(صالح، 2020؛ صالح، 2019؛ المطيري، 2016)
	استقطاب المواهب	6-11	(صالح، 2020؛ القاضي، 2020؛ الزعبي، 2020؛ صالح، 2019)
	تطوير المواهب	12-16	(صالح، 2020؛ صالح، 2019؛ زيدان، 2018)
	الاحتفاظ بالمواهب	17-21	(صالح، 2020؛ القاضي، 2020؛ صالح، 2019)
أنظمة العمل عالية الأداء	الممارسات المعززة للقدرة	22-26	(Mahdy & Alhadi, 2021; Kundu & Gahlawat, 2018)
	الممارسات المعززة للدافعية	27-31	(منطاش ومناع، 2017)
	الممارسات المعززة للفرص	32-36	(المنسي، 2018)

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً إلى الدراسات السابقة.

وتم استخدام التدرج الخماسي لكل متغير من متغيرات الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والمكون من خمس درجات كما في الجدول (5).

جدول (5) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشده	موافق	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشده
الدرجة	5	4	3	2	1

* وذلك حسب (sekarán & bougie, 2016).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة الظاهري من خلال الاستعانة بعدد من المحكمين ذوو الخبرات العلمية والعملية المتمثلين بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، المنتمين لحقول العلوم الإدارية والإدارة الاستراتيجية للاستفادة من تراكماتهم المعرفية، والخبرة في اختصاصاتهم؛ وللتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، إضافة إلى التأكد وضوح فقراتها، وانتمائها للبعد الذي تنتمي إليه، لجعلها أكثر موضوعية للمستجيب.

أبقى الباحثان فقرات الإستبانة التي حصلت على إجماع (80%) فأكثر من المحكمين توافقاً مع توصية عدد من الباحثين المختصين في شأن منهجية البحث (Hair, Jr, Hult, Ringle and Sarstedt, 2021) حيث أنه إذا كانت نسبة الاتفاق بين المحكمين على (80%) فأكثر فهذا دليل قاطع بصدق الأداة.

ثبات أداة الدراسة:

يعد ثبات أداة الدراسة من المؤشرات الهامة للتحقق من الدقة والتناسق بين محاورها، بحيث يجب أن تكون الأداة المستخدمة على درجة عالية من الإتقان والدقة وبدرجة ثبات عالية. حيث تعد قيم معامل الثبات ذات القيمة (60%) فأقل ضعيفة، والقيم ما بين (70-80%) مقبولة، والقيم التي تزيد عن (80%) تصنف بالجيدة وذلك بحسب (Sekaran & Bougie, 2016). تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي للفقرات عن طريق حساب cronbach alpha كما يلي:

جدول (6) معاملات الثبات (α Cronbach) لأبعاد الدراسة

الفقرات	المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
1-5	استراتيجيات إدارة المواهب	تخطيط المواهب	0.886
6-11		استقطاب المواهب	0.874
12-16		تطوير المواهب	0.926
17-21		الاحتفاظ بالمواهب	0.916
21-1	استراتيجيات إدارة المواهب ككل		0.964
22-26	أنظمة العمل عالية الأداء	الممارسات المعززة للقدرة	0.897
27-31		الممارسات المعززة للفرص	0.931
32-36		الممارسات المعززة للدافعية	0.902
36-22	أنظمة العمل عالية الأداء ككل		0.958

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً الى نتائج التحليل الإحصائي SPSS

عرض النتائج:**أولاً: وصف متغيرات الدراسة:****1. استراتيجيات إدارة المواهب:**

تم احساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإستجابات عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة المواهب وأبعادها (التخطيط، الإستقطاب، التطوير، والإحتفاظ بالمواهب) كما يأتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير استراتيجيات إدارة المواهب

الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	التقدير
16-12	تطوير المواهب	3.648	0.807	1	متوسط
5-1	تخطيط المواهب	3.553	0.706	2	متوسط
11-6	استقطاب المواهب	3.487	0.698	3	متوسط
21-17	الاحتفاظ بالمواهب	3.378	0.828	4	متوسط
21-1	استراتيجيات إدارة المواهب	3.515	0.690		متوسط

المصدر: إعداد الباحثان إستناداً لنتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول (8) أن المتوسط العام لمتغير استراتيجيات إدارة المواهب قد بلغ (3.515) بانحراف معياري قدره (0.690) بتقدير متوسط، وتراوحت المتوسطات

الحسابية لاستراتيجيات إدارة المواهب بين (3.648-3.378)، مع وجود تفاوت في التقدير لتصورات المبحوثين لأبعاد متغير إستراتيجيات إدارة المواهب، وجاء بعد تطوير المواهب في الرتبة الأولى بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.648)، ويليه بُعد تخطيط المواهب بمتوسط حسابي (3.553) وبتقدير متوسط، جاء في الرتبة الثالثة بُعد استقطاب المواهب بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي (3.487)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد الاحتفاظ بالمواهب بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.378).

2. أنظمة العمل عالية الأداء:

تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول متغير أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاده كما يأتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أنظمة العمل عالية

الأداء

الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
26-22	الممارسات المعززة للقدرة	3.835	0.639	1	مرتفع
31-27	الممارسات المعززة للفرص	3.569	0.877	2	متوسط
36-32	الممارسات المعززة للدافعية	3.492	0.836	3	متوسط
36-22	أنظمة العمل عالية الأداء	3.632	0.699		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً الى نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين من خلال الجدول (9) أن المتوسط العام لمتغير أنظمة العمل عالية الأداء قد بلغ (3.632) بانحراف معياري قدره (0.699) بتقدير متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير أنظمة العمل عالية الأداء ما بين (3.835-3.492)، حيث جاء بعد الممارسات المعززة للقدرة في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.835)، ثم يليه بُعد الممارسات المعززة للفرص بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي (3.569)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الممارسات المعززة للدافعية بمتوسط حسابي مقداره (3.492) وبتقدير متوسط.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية.

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات إدارة المواهب في أنظمة العمل عالية الأداء

المتغير	معامل الارتباط المتعدد	نسبة التباين المفسر	قيمة (F) لمعقونية لنموذج الانحدار	الدالة الاحصائية لاختبار (F)	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري لـ (b)	قيمة (t) لاختبار معامل الانحدار	الدالة الاحصائية لاختبار (t)	معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (a)
تخطيط المواهب	0.879	0.772	*195.384	0.000	-0.001-	0.055	-0.020-	0.984	-0.001-	0.721
استقطاب المواهب					0.264	0.060	*4.393	0.000	0.264	
تطوير المواهب					0.188	0.053	*3.531	0.000	0.217	
الاحتفاظ بالمواهب					0.387	0.057	*6.782	0.000	0.459	

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها في أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها في وزارة المالية الأردنية. إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة معامل الارتباط المتعدد والذي بلغ ($R=0.879$)، الأمر الذي يشير إلى أن هنالك علاقة إيجابية طردية بين إستراتيجيات إدارة المواهب وأنظمة العمل عالية الأداء، كما دعم هذه النتيجة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة.

بالنظر إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت ($R^2=0.772$) فإن المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة المواهب) بأبعادها يفسر بنسبة (77.2%) من التباين في المتغير التابع (أنظمة العمل عالية الأداء)، وهي ذات قوة تفسيرية عالية تعكس درجة مقبولة من قوة نموذج الدراسة واستقراره، لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية. أشارت المعطيات الواردة في الجدول (10) لتحليل الانحدار المتعدد لأبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب في أنظمة العمل عالية، ومن خلال معاملات (Beta) والدالة الإحصائية لاختبار (T) أن أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) دالة إحصائياً في أنظمة العمل عالية الأداء، بدلالة انخفاض مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (T) عن القيمة المحددة (0.05) والقوة التأثيرية لقيم (Beta)، كما أشارت نتائج الاختبار عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (تخطيط المواهب) في المتغير التابع أنظمة العمل عالية الأداء بدلالة ارتفاع قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) عن (0.05).

وللتحقق من أثر استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ بالمواهب) في أنظمة العمل عالية الأداء بدلالة كل بُعد من أبعاده فقد تم تجزئ الفرضية الرئيسية كالتالي :

الفرضية الفرعية الأولى Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للقدرة كُبعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.

جدول (11) اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها في

الممارسات المعززة للقدرة

المتغير	معامل الارتباط المتعدد	نسبة التباين المفسر	قيمة (F) لمغزبة النموذج الانحدار	الدلالة الإحصائية لاختبار (F)	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري لـ (b)	قيمة (t) لاختبار معامل الانحدار	الدلالة الإحصائية لاختبار (t)	المعاري (β)	معامل الانحدار	ثابت الانحدار (a)
تخطيط المواهب	0.875	0.766	*189.044	0.000	-0.013-	0.055	-0.238-	0.812	-0.013-	0.906	
استقطاب المواهب					0.240	0.060	*3.977	0.000	0.242		
تطوير المواهب					0.363	0.053	*6.779	0.000	0.422		
الاحتفاظ بالمواهب					0.241	0.057	*4.210	0.000	0.288		

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً الى نتائج التحليل الإحصائي SPSS

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول أعلاه أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها في بُعد الممارسات المعززة للقدرة في وزارة المالية الأردنية. يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة معامل الارتباط المتعدد والذي بلغ ($R=0.875$)، حيث تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين إستراتيجيات إدارة المواهب وأنظمة العمل عالية الأداء، كما دعم هذه النتيجة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة. واستناداً لقيمة معامل التحديد التي بلغت ($R^2=0.766$) فإن متغير استراتيجيات إدارة المواهب بأبعاده يفسر ما نسبته (76.6%) من تباين بُعد الممارسات المعززة للقدرة، وهي قوة تفسير مرتفعة نسبياً تعكس درجة مقبولة لاستقرار نموذج الدراسة وقوته، لذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للقدرة في وزارة المالية الأردنية.

أشارت المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) لتحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، ومن خلال معاملات (Beta) والدلالة الإحصائية

لاختبار (T) أن أبعاد المتغير المستقل (الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ بالموهب) ذات تأثير دال إحصائيًا في بُعد الممارسات المعززة للقدرة، بدلالة انخفاض مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (T) عن القيمة المحددة (0.05) والقوة التأثيرية لقيم (Beta)، كما أشارت نتائج التحليل عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المتغير المستقل (تخطيط المواهب) في بُعد الممارسات المعززة للقدرة بدلالة ارتفاع قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) عن (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للدافعية كبُعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.

جدول (12) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها في الممارسات المعززة للدافعية

المتغير	معامل الارتباط المتعدد	نسبة التباين المفسر	قيمة (F) لمغزوية لنموذج الانحدار	الدلالة الإحصائية لاختبار (F)	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري لـ (b)	قيمة (t) لاختبار معامل الانحدار	الدلالة الإحصائية لاختبار (t)	معامل المعيارى (β)	ثابت الانحدار (a)
تخطيط المواهب	0.798	0.637	*101.337	0.000	0.049	0.082	0.600	0.549	0.042	0.286
استقطاب المواهب					0.312	0.091	*3.438	0.001	0.260	
تطوير المواهب					0.148	0.080	1.840	0.067	0.143	
الاحتفاظ بالمواهب					0.416	0.086	*4.827	0.000	0.412	

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً الى نتائج التحليل الإحصائي SPSS

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (12) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المواهب وكل بُعد من أبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الممارسات المعززة للدافعية. يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة معامل الارتباط المتعدد والذي بلغ ($R=0.798$)، الأمر الذي يشير لوجود علاقة إيجابية طردية بين متغير إستراتيجيات إدارة المواهب ومتغير أنظمة العمل عالية الأداء، كما عززت هذه النتيجة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة. وبالإشارة إلى قيمة معامل التحديد البالغة ($R^2=0.637$) فإن المتغير "استراتيجيات إدارة المواهب" يفسر ما مقداره (63.7%) من التباين في بُعد الممارسات المعززة للدافعية، وهي ذات قوة تفسير عالية تعكس درجة مناسبة من القوة والاستقرار لنموذج الدراسة، لهذا تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب

المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للدافعية في وزارة المالية الأردنية.

وعند إجراء إختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للمتغير المستقل وأبعاد في المتغير التابع، أشارت المعطيات الإحصائية كما وردت في الجدول (12) ومن خلال معاملات قيم (Beta) والدلالة الإحصائية لاختبار (T) أن أبعاد المستقل (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) ذات تأثير إحصائي في بُعد الممارسات المعززة للدافعية، بدلالة انخفاض مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (T) عن القيمة المحددة (0.05) والقوة التأثيرية الدالة (Beta)، كما أشارت النتائج لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (تخطيط المواهب، تطوير المواهب) في بُعد الممارسات المعززة للدافعية بدلالة ارتفاع قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) عن (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للفرص كبُعد من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في وزارة المالية الأردنية.

جدول (13) نتائج إختبار الانحدار الخطي المتعدد لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها في

الممارسات المعززة للفرص

المتغير	معامل الارتباط المتعدد	نسبة التباين المفسر	قيمة (F) لمعقوبة لنموذج الانحدار	الدلالة الإحصائية لاختبار (F)	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري لـ (b)	قيمة (t) لاختبار معامل الانحدار	الدلالة الإحصائية لاختبار (t)	المعيار (B)	ثابت الانحدار (a)
تخطيط المواهب	0.785	0.616	*92.624	0.000	-0.040-	0.075	-0.531-	0.596	-0.038-	0.970
استقطاب المواهب					0.240	0.082	*2.926	0.004	0.228	
تطوير المواهب					0.054	0.073	0.738	0.461	0.059	
الاحتفاظ بالمواهب					0.505	0.078	*6.466	0.000	0.567	

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول أعلاه وجود أثر هام وذو دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجيات إدارة المواهب وكل بُعد من أبعاده (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الممارسات المعززة للفرص في وزارة المالية الأردنية. يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من قيمة معامل الارتباط المتعدد والذي بلغ ($R=0.785$)، الذي يشير لوجود علاقة إيجابية طردية بين إستراتيجيات إدارة المواهب وأنظمة العمل عالية الأداء، كما وعززت هذه النتيجة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة. وبالأستناد لقيمة معامل التحديد والتي بلغت ($R^2=0.616$) فإن متغير إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعاده يفسر ما قيمته (61.6%) من التباين في بُعد الممارسات المعززة للفرص، وهي قوة

تفسيرية مرتفعة نسبياً وتعكس درجة مقبولة لقوة نموذج الدراسة واستقراره ، لذلك تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة عنها "يوجد أثر لإستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الممارسات المعززة للفرص في وزارة المالية الأردنية.

وبعد إجراء إختبار الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع في هذه الدراسة ، تبين من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) ومن خلال قيم (Beta) والدلالة الإحصائية لاختبار (T) أن الأبعاد (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ذات تأثير ذو دلالة إحصائية في بُعد الممارسات المعززة للقدرة، بدلالة انخفاض مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (T) عن القيمة المحددة (0.05) والقوة ذات التأثير لقيم (Beta)، وأيضاً أشارت النتائج لعدم وجود أثر دال إحصائياً للأبعاد (تخطيط المواهب وتطوير المواهب) في بُعد الممارسات المعززة للفرص بدلالة إرتفاع قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) عن (0.05).

مناقشة النتائج:

أولاً: أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في وزارة المالية الأردنية جاءت متوسطة من حيث الأهمية، حيث جاء بُعد تطوير المواهب في الترتيب الأول، ويليه بالترتيب الثاني بُعد تخطيط المواهب، وجاء في الترتيب الثالث بُعد استقطاب المواهب، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد الاحتفاظ بالمواهب. ويمكن وصف وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد متغير إستراتيجيات إدارة المواهب كالآتي:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق بُعد تخطيط المواهب في وزارة المالية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً، يرى الباحثان أن الوزارة تحرص على التنبؤ باحتياجاتها من المواهب، وتشير النتائج أيضاً الى أن الوزارة تسعى لاختيار المواهب التي تدعم أهدافها في كافة المستويات التنظيمية، وتحرص وبمستوى متوسط أن يكون لديها خططاً واضحة وموثقة حول تطبيق إدارة المواهب. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحربي (2022) التي هدفت الى تحديد أهمية إستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد، وأشارت النتائج الى أن مستوى تطبيق بُعد تخطيط المواهب جاءت بدرجة متوسطة.

بينت النتائج أن مستوى تطبيق بُعد استقطاب المواهب في وزارة المالية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً، حيث أشارت الفقرات التي قاست مستوى تطبيق هذا البُعد أن الوزارة تهتم اهتماماً مرتفعاً باستقطاب المواهب المتميزة لشغل الوظائف الشاغرة، وأن الوزارة تحرص على اعتماد مجموعة من الأسس والمعايير الموضوعية عند اختيار المواهب بمستوى متوسط، وتعتمد الوزارة على المصادر الداخلية في استقطاب الأشخاص الموهوبين بشكل أكبر من المصادر الخارجية، كما تسعى وبمستوى متوسط الى أن توفر

أساليب متنوعة للكشف عن الموهوبين من بين موظفيها. وانسجمت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2020) والتي هدفت الى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الذكية بوجود رأس المال الفكري متغيراً وسيطاً، حيث أشارت النتائج الى أن مستوى تطبيق بُعد إستقطاب المواهب جاءت بدرجة متوسطة.

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق بُعد تطوير المواهب في وزارة المالية الاردنية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً، حيث تبين من خلال الفقرات التي تم من خلالها قياس بُعد تطوير المواهب أن وزارة المالية تهتم إهتماماً مرتفعاً بتنمية المواهب لديها من خلال توفير مختلف الفرص التعليمية وتحرص أيضاً على تزويد الموهوبين بمستلزمات العمل باستمرار، كما تسعى الى توفير المتطلبات المالية والتقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة لتنمية المواهب وتعزيز مهاراتهم. واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة صالح (2020) التي هدفت للتعرف على أثر إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي، حيث جاء مستوى تطبيق بُعد تطوير المواهب من وجهة نظر المبحوثين بدرجة منخفضة.

تبين من نتائج التحليل الاحصائي أن مستوى تطبيق بُعد الاحتفاظ بالمواهب في وزارة المالية الاردنية كان متوسطاً، وبالنظر الى الفقرات التي تم من خلالها قياس هذا البعد ويرى الباحثان أن الوزارة تسعى لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإظهار المواهب، وتهتم الوزارة إهتماماً متوسطاً باقتراحات وتوصيات الموظفين الموهوبين لديها، وتسعى بمستوى متوسط الى اعتماد منهج محدد لتحفيز الموهوبين، واهتمامها إهتماماً متوسطاً باعطاء الاولوية للموهوبين في شغل المناصب القيادية. وقد اختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة القاضي (2020) والتي هدفت الى معرفة أثر استراتيجيات ادارة المواهب على الأداء الإبداعي، حيث جاء مستوى تطبيق بُعد الاحتفاظ بالمواهب مرتفعاً.

ثانياً: اشارت النتائج الى أن مستوى تطبيق أنظمة العمل عالي الأداء بأبعادها (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية جاءت بمستوى متوسطاً، وجاء بُعد الممارسات المعززة للقدرة الأعلى من حيث التطبيق، ومن ثم يليه بُعد الممارسات المعززة للفرص جاء بالمرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الممارسات المعززة للدافعية، ويمكن وصف وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد متغير أنظمة العمل عالية الأداء كما يأتي:

تبين من النتائج أن مستوى تطبيق بُعد الممارسات المعززة للقدرة في وزارة المالية الاردنية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، ويرى الباحثان أن الوزارة تهتم اهتماماً مرتفعاً بتوفير عملية توجيه مصممة لمساعدة الموظفين الجدد، كما تحرص الوزارة حرصاً كبيراً على استقطاب الأفراد من ذوي المؤهلات العلمية لشغل المستويات الإشرافية والإدارية، وأن الوزارة تولي أهمية كبيرة في اختيار الأشخاص الذين يمتلكون قيم مشتركة. وانسجمت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فراج (2022) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف إضافة الى دور التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط.

أشارت النتائج الى أن مستوى تطبيق بُعد الممارسات المعززة للدافعية في وزارة المالية الاردنية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً، وأشارت الفقرات التي قاست هذا البُعد أن الوزارة تهتم اهتماماً متوسطاً بإعتماد نظام دقيق لتقييم أداء الموظفين يعكس أدائهم الفعلي، كما تعتمد الوزارة عند منح الترقيات على كفاءة الموظفين وفاعلية أدائهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرزوق وبدران (2021) والتي هدفت إلى التحقق من دور ممارسات نظم عمل الأداء العالي في التوازن بين العمل والحياة، جاء مستوى تطبيق بُعد الممارسات المعززة للدافعية متوسطاً.

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق بُعد الممارسات المعززة للفرص في وزارة المالية الاردنية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً، وأن الوزارة تحرص حرصاً كبيراً على تحديث الوصف الوظيفي لوظائفها باستمرار، وتهتم اهتماماً مرتفعاً بتوفير معلومات كافية للموظفين فيها لفهم الدور المنوط بهم، وتحرص الوزارة وبمستوى متوسط على اشراك الموظفين في اللجان ومجموعات العمل التي تشكلها ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات. واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة فراج (2022) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق بُعد الممارسات المعززة للفرص كان مرتفعاً.

ثالثاً: تبين من نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المواهب وكل بُعد من أبعاده (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أنظمة العمل عالية الأداء وكل بُعد من أبعاده (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية، مما يعني ان وزارة المالية الأردنية تتبع الطرق السليمة في ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب من حيث تخطيط المواهب واستقطاب المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب.

تفسر تلك النتيجة إهتمام وزارة المالية الأردنية بأنظمة العمل عالية الاداء من خلال إهتمام الفئة الإشرافية والقيادية بإستراتيجيات إدارة المواهب كوسيلة لتعزيز الممارسات المعززة للقدرة حيث تعكس هذه الممارسات قدرة الوزارة على تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم اللازمة لأداء الوظائف التي تتلائم مع استراتيجية الوزارة للتكيف مع المتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل علي (2022) والتي هدفت إلى معرفة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر دال احصائياً لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجدارات الوظيفية للموارد البشرية.

رابعاً: تبين من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات إدارة المواهب وكل بُعد من أبعاده (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الممارسات المعززة للقدرة في وزارة

المالية الأردنية. تفسر النتائج أن إهتمام وزارة المالية الأردنية بإستراتيجيات إدارة المواهب ينعكس أثره في تنمية الممارسات المعززة للقدرة من خلال حرص الإدارة العليا في وزارة المالية الأردنية على استقطاب الأفراد من ذوي المؤهلات العلمية لشغل المستويات الإشرافية والإدارية، وتهتم بإختيار الافراد الذين يمتلكون قيم مشتركة، ومن ثم الاستثمار الأمثل في مهارات وقدرات الموظفين.

خامساً: أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات إدارة المواهب وكل بُعد من أبعاده (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الممارسات المعززة للدافعية في وزارة المالية الأردنية. كما تفسر النتائج أن إهتمام وزارة المالية الأردنية بإستراتيجيات إدارة المواهب ينعكس أثره في تنمية الممارسات المعززة للدافعية وذلك من حيث حرص الوزارة على منح الحوافز للموظفين فيها بناء على مستوى أدائهم الوظيفي، واعتمادها على نظام دقيق لتقييم أداء الموظفين يعكس أدائهم الفعلي، بالإضافة الى تقديم التعويضات العادلة بين الموظفين.

سادساً: كما تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات إدارة المواهب وكل بُعد من أبعاده (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في بُعد الممارسات المعززة للفرص في وزارة المالية الأردنية. حيث تفسر نتائج إختبار الفرضية الثالثة أيضاً أن إهتمام وزارة المالية الأردنية بإستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة بتخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ينعكس أثره في تنمية الممارسات المعززة للفرص من حيث الإهتمام بتوفير معلومات كافية للموظفين لفهم الدور المنوط بهم، وحرص الوزارة على اشراك الموظفين في اللجان ومجموعات العمل التي تشكلها، ومشاركتهم أيضاً في عملية اتخاذ القرارات باستمرار.

التوصيات:

1. ضرورة زيادة الوعي في وزارة المالية الأردنية بأهمية متغير إستراتيجيات إدارة المواهب ومتغير أنظمة العمل عالية الأداء من خلال ترسيخ مبادئ وخصائص هذين المتغيرين لدى موظفيها.
2. ضرورة تعزيز إهتمام الإدارة العليا والوسطى بتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب (تخطيط المواهب، إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) في وزارة المالية الأردنية وذلك من خلال:
 - أ- إستحداث وحدة أو قسم يعنى بشؤون إدارة المواهب من: تخطيط المواهب، إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب.

- ب- التأكيد على مشاركة موظفي وزارة المالية في عملية اتخاذ القرارات وتبني أفكارهم ومقترحاتهم والأخذ بها.
- ت- توفير آلية واضحة لدى الوزارة لمعرفة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه.
- ث- الإهتمام بوضع خطط موثقة وواضحة لتطبيق إدارة المواهب في وزارة المالية الأردنية.
3. ضرورة تعزيز إهتمام الإدارة العليا والوسطى بتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص) في وزارة المالية الأردنية وذلك من خلال الآتي:
- أ- حرص الوزارة على ضمان الاستثمار الأمثل في مهارات وقدرات الموظفين.
- ب- الحرص على منح الوزارة الحوافز والتعويضات بكافة أشكالها لموظفيها وربطها بمستوى أدائهم الوظيفي.
- ت- الحرص على إشراك الموظفين في اللجان ومجموعات العمل التي تشكلها الوزارة باستمرار.
- ث- تفعيل نظام شكاوى في الوزارة بحيث يتسم بالوضوح والشفافية.

مراجع الدراسة:

- آل علي، وليد نايف سعود (2022). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات. *مجلة القراءة والمعرفة*، 22(246)، 135-193.
- البطران، شيماء عبدالله (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الإحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمقياس وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(4)، 401-465.
- الجزايري، مي زكريا، محمد، عنايات إبراهيم، وعواد، عمرو محمد (2021). أثر نظم العمل مرتفعة الأداء على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة فودافون مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 1، 99-116.
- الحربي، ندى مقبل (2022). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية*، 94(94)، 1429-1474.
- الحياصات، زيد باسم (2020). *أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لإدارة الإبداع*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- خان، أحلام، وحيمر، مريم (2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة مجلة *الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال*، 5(1)، 81-103.
- الخفاجي، رشا مهدي (2019). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 123-142.

- الخنيفر، أمل عبدالله (2018). *إدارة المواهب القيادية بوزارة التعليم في ضوء النماذج العالمية "نموذج مقترح"*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الرقب، توفيق زايد (2022). *استراتيجيات إدارة المواهب القيادية لتعزيز رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(3)، 292-320.
- الرياحي، سحر سامي، والحجاوي، غفران سعيد (2022). *أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية*. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(3)، 183-209.
- الزعبي، محمد موسى (2020). *أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات النكية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري في مؤسسة حمد الطبية في دولة قطر*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- زيدان، أسماء مراد (2018). *إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح)*. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3)، 91-218.
- سلامة، كلودين، والناصر، منذر (2021). *أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة*. مجلة جامعة البعث، 43(24)، 47-90.
- صالح، حنان عوض. (2019). *درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا في محافظة العاصمة الأردنية عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- صالح، محمد (2020). *أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل*. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، 123-148.
- عبدالخير، آسيا يعقوب (2021). *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(2)، 51-62.
- عبدالرحمن، نورة عبدالرحمن، شمع، رانية عبدالمنعم، والطبال، عبدالله عبدالله (2022). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب "دراسة نظرية*. مجلة البحوث الإدارية والمالية والفكرية، 2(1)، 50-75.
- عبيدي، محمد جمال (2018). *دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(1)، 793-811.
- العذبة، راشد محمد (2020). *أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية القطرية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، السلط، الأردن.
- العولقي، عبدالله أحمد (2020). *أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن*. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 29(1)، 77-117.

فراج، هبة أحمد محمد (2022). دراسة نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(1)، 186-259.

القاضي، عرين هشام (2020). *أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في الأداء الإبداعي: دراسة حالة على الجامعة العربية المفتوحة في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

قريشي، محمد، عامر، الحاج، غريال، احلام، وسليخ، حورية (2019). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة. *مجلة آفاق اقتصادية*، 5(10)، 197-250.

القريوتي، محمد قاسم (2017). دور استراتيجيات إدارة المواهب في أجهزة الإدارة العامة الكويتية في تحقيق ميزات تنافسية. *مجلة الإدارة العامة*، 57(2)، 197-250.

اللافي، خالد خلف، والخشمان، أيسر محمد (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(1)، 48-79.

المطيري، عبدالله محمد (2016). *أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

مرزوق، عبدالعزيز علي، وبدران، فايز حسن (2021). ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها على التوازن بين العمل والحياة "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(1)، 259-309.

المنسي، محمود عبدالعزيز (2018). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة التجارية والتمويل*، 3، 26-70.

منطاش، محمد عبدالحكيم، ومناع، يوسف حامد (2017). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة : الدور الوسيط لرأس المال المعرفي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 24(2)، 267-311.

النجار، حميدة محمد، السطوح، أحمد محمد، والعرايبي، أميرة أحمد (2021). الدور الوسيط لبراعة الموظف في العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف "بالتطبيق على موظفي تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 45(1)، 1-28.

References:

- Abdullahi, M. S., Adeiza, A., Ahmed, U., Khalid, N., Gwadabe, Z. L., & Fawehinmi, O. (2021). Talent Management Practices on Employee Engagement: Empirical Perspective from Institution of Higher Learning. *Jurnal Pengurusan*, 63, 1-14.

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. (7thed). Kogan Page.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2017). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. (3thed). New York: McGraw-Hill Education.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The Future of HR is RH: Respect for Humanity at Work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. (3thed). Springer Nature
- Hu, B., Hou, Z., Mak, M. C. K., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., & Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high performance work systems and affective commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-16.
- Jyoti, J. & Rani, A. (2017). High performance worksystem and organizational performance: Role of Knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795.
- Kundu, S., & Gahlawat, N. (2018). Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 730-747.
- Mahdy, F., & Alhadi, A. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, 11(6), 1755-1764.
- Onwugbolu, M. C. N., & Mutambara, E. (2021). Talent Management Strategies and Employees' Job Performance in the Retail Sector of KwaZulu-Natal, South Africa: A Structural Model. *African Journal of Business and Economic Research*, 16(3), 215-233.
- Peprah, E. O. (2020). The Impact of High-Performance Work Systems on Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Justice. *Business Excellence and Management*, 10(4), 5-22.
- Rehmani, K., Ahmad Y., Naseem, A., & Syed, T. (2020) Do they really coexist? An empirical analysis of a conjoint implementation of Quality Management

- System and High Performance Work System on organizational effectiveness. *PLoS ONE*, 15(3), 1-20.
- Tay, L. C., Tan, F. Y., & Yahya, K. K. (2017). The Power of Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-562.
- Vincent, O., Ejike, A., Chibuzor, A., & O, U. (2019). Talent Management and Entrepreneurial Sustainability. *Strategic Journal of Advanced Scientific Research*, 2(1), 166-183.
- Zaki, H., & Al-Romeedy, B. (2019). High-Performance Work Practices, Creative Performance and Talent Retention in travel agents: The Mediation of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.