

## ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية

إعداد

الباحث / عبدالعزيز أحمد الرفاعي

معلم بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بينبع الصناعية

باحث دكتوراة الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة



## الخلاصة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، و من خلال اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، تم تبني الاستبانة كأداة للدراسة و التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (60) مديراً و وكيلاً يعملون في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، و قد تم اعتماد (56) استبانة صالحة للتحليل، و قد كشفت نتائج الدراسة أن واقع اتباع ممارسات إدارة المواهب (ممارسات تنمية المواهب، ممارسات الاحتفاظ و التحفيز، ممارسات الاختيار و الاستقطاب) في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، و قد أوصت الدراسة بدراسة واقع إدارة المواهب في المراحل الدراسية المختلفة و في كافة المناطق، لتسليط الضوء على مواطن الضعف و التحديات التي تواجه إدارات المدارس في هذا الخصوص.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، التميز المؤسسي، مدارس التعليم العام، مدينة ينبع الصناعية

**Abstract**

The current study aims to examine the relationship between talent management practices and organizational excellence in public education schools in Yanbu industrial city, where the descriptive correlative approach was followed. The questionnaire was adopted as a tool for the study, which was distributed to the study sample consisting of (60) principals and agents working in public education schools in Yanbu industrial city, while (56) valid questionnaires were adopted for the analysis. The results of the study revealed that the reality of following talent management practices (talent development practices, retention and motivation practices, selection and polarization practices) and institutional excellence in public education schools in Yanbu industrial city came to a high degree. The results also indicated the existence of a statistically significant correlation between talent management practices and organizational excellence in public education schools in Yanbu Industrial City. The study recommended studying the reality of talent management in the different academic levels and in all regions, to shed light on the weaknesses and challenges facing school administrations in this regard.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Excellence, Public Education Schools, Yanbu Industrial City

## 1. مقدمة

شهدت الألفية الجديدة ظهور عدد لا حصر له من التطورات في التفكير الإداري الاستراتيجي نتيجة "ثورة تكنولوجيا المعلومات"، وظهر مصطلح "اقتصاد المعرفة"، الذي ينظر إلى تميز المؤسسة ليس فقط في من حيث الإنتاجية الكمية أو النوعية، ولكن أيضاً من حيث جودة المعرفة الموجودة في أصولها البشرية، والمتمثلة في الموهبة، لذلك، غيرت الإدارة كعلم معاصر لغتها للتركيز على القدرات العقلية حيث يؤسس الأفراد الموهوبون مورداً استراتيجياً في المؤسسة، فالموهبة هي مصدر أساسي للميزة التنافسية للمؤسسات في الوقت الحالي (إبراهيم، 2018).

كما تسعى المنظمات جاهدة للحفاظ على وجودها في السوق العالمية، بسبب التحديات ذات الصلة مثل العولمة والمنافسة الشديدة والتحسينات التكنولوجية، ولقد حولت المنظمات أنماطها من التركيز فقط على زيادة إنتاجيتها وتمييز منتجاتها وخدماتها إلى التركيز على مواردها الفريدة؛ أي رأس مالهم البشري، حيث أن الموظفين هم أهم مورد وأصل في أي منظمة (Kehinde, 2012)، و في قطاع التعليم، فإن المؤسسات التعليمية التي تدير رأس مالها البشري بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المرجح أن تحقق أهدافها وغاياتها التنظيمية، ومن المرجح أن يكون لديها أداء تنظيمي مستدام، و يعتمد نمو ونجاح أي مؤسسة تعليمية على وضع الموظفين المناسبين الذين يمتلكون المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب، حيث يُنظر إلى الموظفين الموهوبين على أنهم الموارد الرئيسية التي تؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة وأداء بارز للمدارس و الجامعات (موسى، 2020).

و يعد مفهوم إدارة المواهب أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتطورة و التي يعرفها قاموس الأعمال بأنها ممارسة داعمة لممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية من خلال محاولات المنظمة توظيف، والاحتفاظ، وتدريب الموظفين الأكثر موهبة، و يعني

هذا التعريف أن إدارة المواهب هي المفتاح لتوجيه جميع ممارسات إدارة المواهب نحو التميز (زيادة، 2021).

و بالإشارة إلى الأدبيات السابقة، يشكل الموظفون الموهوبون 3-5 % فقط من جميع الموظفين في المؤسسات التعليمية (Farndale et al., 2014)، و الموهبة هي عامل نجاح رئيسي لزيادة الأداء التنظيمي واستدامته، حيث تتكون الموهبة من قدرات الفرد وخبراته ومعرفته وذكائه ومؤهلاته، بالإضافة إلى قدرته على التعلم والنمو (Nafei, 2015)، و تكمن أهمية تعيين موظفين موهوبين في المؤسسات التعليمية في قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال الأداء المتميز، حيث أنهم يتمتعون بقدر أكبر من الالتزام تجاه مدرستهم أو جامعتهم لأنهم متحمسون للغاية لأداء مهامهم، والتي توفر في النهاية جودة أفضل و تميزاً عن غيرها من المؤسسات.

و قد حظي موضوع التميز المؤسسي باهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين والممارسين في مجال التعليم، حيث تناول الكثير من الأدبيات ذات الصلة التميز المؤسسي من وجهات نظر مختلفة و تم ربطها بالعديد من المتغيرات، و يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه تقديم أداء متفوق مستدام يلبي ويتجاوز حيثما أمكن توقعات أصحاب المصلحة (Myer, 2012).

و يمكن اعتبار الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بالتميز المؤسسي هو ظهور تحديات كبيرة أمام قادة المدارس و الإداريين، حيث تغيرت بيئات التعليم و متطلبات بيئة التعلم، و تغيرت طبيعة المنافسة مع ظهور مواقع التواصل الاجتماعي و الاتجاه نحو التعلم عن بُعد، حيث أصبح التنافس معلناً و مفتوحاً أمام جميع أصحاب المصلحة (الرفاعي، 2021). و قد أجبرت هذه التغييرات المؤسسات التعليمية على تعديل عملياتها ودعم رأس مالها البشري من خلال استقطاب و تدريب المواهب لديها، و من هذه المؤسسات مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية و التي تعد من أحد الأمثلة المشرفة للتميز المؤسسي،

و التي تتميز بسياسات الترقية و التعيين فيها و التي لا تتبع للوزارة بشكل مباشر, و في هذه الدراسة سيتم الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين من وجهة نظر الإداريين من مدراء و وكلاء في هذه المدارس.

## 1.1 مشكلة الدراسة

يشمل التميز المؤسسي تقديم أداء متفوق مستدام يلبي ويتجاوز حيثما أمكن توقعات أصحاب المصلحة, و بحسب سينغ (Singh, 2012) فقد أصبح نظام إدارة المواهب الاستباقي ضرورة, وإذا لم تتبناه المؤسسات التعليمية فسوف تعاني للوصول إلى التميز المؤسسي المستدام. وبالمثل, فقد قام دراسة اللوزي وآخرون (Al-Lozi et al., 2017) بدراسة تأثير إدارة المواهب على تعزيز التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن, وقد أكدت النتائج تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي, كما سلت أوغسطين (Augustine, 2018) الضوء على التأثير الإيجابي الكبير لعوامل إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في العمل المصرفي.

كما وجدت دراسة أخرى أجراها الحيط و عبد العال ( Alheet & Abdul'aal, 2018) في عمان أن إدارة المواهب هي أساس التميز المؤسسي وأوصت بضرورة تبني الإدارة لثقافة تنمية المواهب, و من وجهة نظر أخرى, أكد ماكدونيل و كولينغز (McDonnell & Collings, 2011) على دور إدارة المواهب في تحقيق النجاح المؤسسي. كما درس كلیم (Kaleem, 2019) في دراسته التي أجراها في القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة, ممارسات إدارة المواهب مثل التدريب الذي يستخدم لترقية المهارات, والتنمية التي تعزز المهارات الفردية من خلال نتائج تجربة التعلم, ونظام المكافآت المستخدم لضمان أن نتائج أهداف المؤسسة تتوافق مع تعزيز أداء الموظفين.

و يعتبر رأس المال البشري محركاً للمنظمات الناجحة, و على الرغم من أهميتهم, إلا أن القليل من المدارس و المؤسسات التعليمية قد أنشأت برامج رسمية لدعم المواهب الحالية, و من هنا جاءت الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على التميز المؤسسي في مدارس تعتبر مثلاً يحتذى في التميز المؤسسي و معايير استقطاب المواهب. و تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي و الذي ينص على "ما هي علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية؟", و يتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية؟
2. ما هو واقع التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية؟

## 1.2 أهمية الدراسة

تتلخص الأهمية النظرية للدراسة الحالية في أهمية المتغيرات التي تقوم بدراستها و هي ممارسات إدارة المواهب و الذي يعد أحد أهم الأساليب الحديثة لتثمين جهود العاملين و تحقيق أهداف المنظمات, و التميز المؤسسي و الذي يعتبر من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات التعليمية, كما تتبع أهمية الدراسة كونها تبحث في مجال تحسين أداة مدارس التعليم العام من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي, مما يشكل خطوة في طريق النهوض بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية, في ظل ما تبذله المملكة من جهود لتحقيق رؤية 2030 في التعليم.

### 1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، و يتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية.
2. التعرف على واقع التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية.
3. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية.

### 1.4 مصطلحات الدراسة

إدارة المواهب: عرفها أحمد علي (2015: 116) بأنها "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي".

كما عرفها ستوكلي (Stockley, 2009) بأنها نهج مدروس واعي ومستمر يتم اتخاذه لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الكفاءة والقدرات لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

و تعرف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات و العمليات التي تتبعها إدارة مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية لتنمية المواهب, و الاحتفاظ بها و تحفيزها و اختيارها و استقطابها. التميز المؤسسي: و يعرفه القرزعي (2018: 60) بأنه "وسيلة التطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات لمواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة".

كما يعرف خصاونة و أخرون (Khasawneh et al., 2020) التميز المؤسسي بأنه نظام متكامل لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في التفاعل مع العناصر الداخلية (الضعف والقوة)، و الخارجية (الفرص والمخاوف).

و يعرف إجرائياً بأنه الإجراءات التي تتبعها إدارة مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية للارتقاء بمستويات أدائها و تحقيق تقييمات عالية على مستوى المؤسسات التعليمية الأخرى في المملكة.

مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية: و هي مدارس للبنين بمدينة ينبع الصناعية تتبع للهيئة الملكية بينبع إدارياً وتشرف عليها وزارة التعليم، وتضم عدداً من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والتي تخدم كافة قاطني الأحياء بهذه المدينة، وتتميز هذه المدارس بجودة المباني وتوفر كافة الإمكانيات لتقديم تعليم متميز لطلابها (إدارة التعليم العام الهيئة الملكية بينبع، 2021).

### 1.5 حدود الدراسة

تتلخص حدود الدراسة الحالية في الحدود الموضوعية و البشرية و المكانية و الزمانية، كما يلي:

**الحدود الموضوعية:** فقد اقتصرت الدراسة الحالية على متغيري ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على مدرءاء ووكلاء مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام ( بنين ) بمدينة ينبع الصناعية

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في العام ١٤٤٣ هـ.

## 1.6 الدراسات السابقة

هدفت دراسة خصاونة و أخرون (Khasawneh, 2020) إلى التعرف على تأثير رأس المال البشري وإدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات في القطاع الحكومي لإمارة أبوظبي, و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتقييم العلاقة بين المتغيرات, كما تم اعتماد طريقة العينات العشوائية لغرض اختيار العينة؛ حيث بلغ إجمالي العينة 455 موظفاً من جميع المؤسسات, و قد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وإدارة المواهب و التميز المؤسسي للمؤسسات في القطاع الحكومي لإمارة أبوظبي.

و قد كشفت دراسة عبد الله (Abdul'aal, 2018) عن تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي من خلال استكشاف تأثير متغيرات إدارة المواهب (اكتشاف، إلهام، تحويل) على متغيرات التميز المؤسسي (تحفيز الموظفين، منظمة صحية، رضا العملاء، بيئة عمل صحية), و من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي و تبني أداة الاستبانة, فقد كشفت نتائج الدراسة عن تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز المؤسسي في ثلاث شركات اتصالات خاصة هي زين وأورانج وأمنية في المملكة الأردنية الهاشمية.

و هدفت دراسة اللوزي و أخرون (Al-Lozi et al., 2017) إلى التحقيق في تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن،

واستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في (توظيف المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية التعاقب أو تخطيط الاستبدال الوظيفي) والتميز المؤسسي المتمثل من خلال ثلاثة أبعاد هي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمات، التميز في إدارة العمليات)، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان استخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن توظيف المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي كان له أثر كبير وإيجابي على التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن.

كما قامت دراسة سينغ (Singh, 2012) دراسة دور إدارة المواهب في التميز المؤسسي للمنظمة، و قد تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات وجهاً لوجه التي أجريت مع عملاء من 60 شركة مختارة في المقام الأول شركات تكنولوجيا المعلومات ومقرها في دلهي والمناطق المجاورة، و قد خلصت نتائج الدراسة بأن عوامل إدارة المواهب و التي تؤدي للحفاظ على التميز المؤسسي هي الثقافة الموجهة نحو الأداء، وانخفاض معدل دوران الموظفين، ومستوى عالٍ من رضا الموظفين، ومجموعة من البدائل المؤهلة، والاستثمار الفعال في تطوير الموظفين، واستخدام الكفاءات التنظيمية في عملية اختيار الموظفين وتقييم الأداء.

تهدف دراسة (Aboseif, 2021) إلى التحقيق في التأثير المباشر لممارسات إدارة المواهب على التميز المؤسسي، ودور المنظمة الذكية كوسيط، و قد اعتمد البحث التجريبي على عينة ملائمة مجموعها 370 موظفًا يعملون في مستشفى الجامعة المصرية الموجود في أسيوط، و قد أشارت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إلى أن ممارسات إدارة المواهب شهدت تأثير وساطة جزئية للتميز المؤسسي في وجود المنظمة الذكية. ومع ذلك، لا يوجد تأثير للوساطة على العلاقة بين المكافأة والتميز المؤسسي، و توصلت الدراسة

أيضاً إلى أن ممارسات إدارة المواهب تخلق منظمة ذكية تؤدي إلى تعزيز التميز المؤسسي في مستشفى الجامعة المصرية.

### 1.6.1 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة ذات الصلة و التي درست العلاقة بين متغيري الدراسة (إدارة المواهب و التميز المؤسسي)، بأن جميع النتائج قد أكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين هذين المتغيرين، إلا أن جميع هذه الدراسات تم تطبيقها في بيئات غير تعليمية، و لذلك تتميز الدراسة الحالية بكونها الأولى من نوعها و التي درست هذه العلاقة في المدارس العامة.

## 2. الطريقة و الإجراءات

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة في بناء نتائجها على البيانات الكمية الوصفية.

### 3.1 عينة و مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة الحالية من جميع الإداريين من مدرء و وكلاء في مدارس التعليم العام للبنين بمدينة ينبع الصناعية و البالغ عددهم (60) مديراً و وكلاء، و تتبع هذه المدارس للهيئة الملكية بينبع إدارياً وتشرف عليه وزارة التعليم، وتضم 20 مدرسة للمراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية والتي تخدم كافة قاطني الأحياء بهذه المدينة، و تتكون عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، و قد استجاب جميع أفراد العينة للدراسة، إلا أنه تم اعتماد (56)، حيث تم استبعاد أربعة من الإجابات غير الصالحة، و يشمل الجدول رقم (1) في الأسفل على خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

النسبة	العدد	المتغير	
46.4%	26	مدير	المهمة
53.6%	30	وكيل	الوظيفية
53.6%	30	المرحلة الابتدائية	المرحلة الدراسية
23.2%	13	المرحلة المتوسطة	
23.2%	13	المرحلة الثانوية	
58.9%	33	بكالوريوس	المؤهل العلمي
41.1%	23	دراسات عليا	
10.7%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25%	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
64.3%	36	10 سنوات و أكثر	
3.6%	2	أقل من 5 دورات	عدد الدورات التدريبية
30.4%	17	من 5 إلى أقل من دورات	
66%	37	10 دورات و أكثر	
<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>المجموع</b>	

### 3.2 أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة الحالية من استبانة تم تطويرها من قبل الباحث بعد اطلاعه على عدد من الدراسات السابقة، و تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام تشمل المعلومات الشخصية للمستجيبين و هي (المهمة الوظيفية، و المرحلة الدراسية، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و عدد الدورات التدريبية)، فيما شمل الجزء الثاني على ممارسات إدارة المواهب (24 فقرة) و الذي قسم إلى ثلاثة محاور (محور ممارسات تنمية المواهب، و محور ممارسات الاحتفاظ و التحفيز، و محور ممارسات الاختيار و الاستقطاب)، و اشتمل

الجزء الأخير من الاستبانة على فقرات متغير التميز المؤسسي (12 فقرة). و قد تم توزيع الاستبانة أونلاين عن طريق (Google Survey), و قد تم توزيع الرابط باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

### 3.3 صدق و ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة من خلالها توزيعها بصورتها الأولية على عينة استطلاعية مكونة من (5) مدراء و وكلاء و من ثم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، و التي وصلت قيمته (0.87)، و التي تدل على ثبات مقبول للأداة. أما معاملات الارتباط بين درجات الأداة ككل و الفقرات الممثلة له كانت دالة و تراوحت بين (0.534-0.711)، و هي تعد قيم مقبولة للتطبيق.

### 3.4 المعالجة الإحصائية

تعددت المعالجات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، فقد تم استخدام الترددات و النسب لوصف المتغيرات الديمغرافية، فيما تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لوصف واقع ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Stepwise Regression) لحساب أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، و أخيراً، تم حساب معامل الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ ألفا، و معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ثبات الأداة.

#### 4. نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة و محاولة لتفسير ما جاء فيها من خلال خبرة الباحث و ما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة، و سيتم ذلك من خلال الإجابة أولاً عن تساؤلات الدراسة الرئيسية.

**الإجابة عن السؤال الأول:** ما هو واقع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية؟، و للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لمحاور هذا المتغير أولاً، و من ثم حسابتها لفقرات كل محور بشكل منفصل، كما هو واضح في الجداول (2-5)، حيث يبين الجدول رقم (1) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور متغير ممارسات إدارة المواهب.

**الجدول رقم (2):** المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور متغير ممارسات إدارة المواهب

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	محور ممارسات تنمية المواهب	2	3.99	0.92	مرتفعة
2	محور ممارسات الاحتفاظ و التحفيز	1	4.11	0.79	مرتفعة
3	محور ممارسات الاختيار و الاستقطاب	3	3.90	0.81	مرتفعة
	<b>متغير ممارسات إدارة المواهب ككل</b>				
			<b>4.00</b>	<b>0.84</b>	مرتفعة

و يظهر من الجدول أن درجة تطبيق متغير ممارسات إدارة المواهب ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، حيث جاء محور ممارسات الاحتفاظ و التحفيز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، يليه محور ممارسات تنمية المواهب، بينما جاء محور ممارسات الاختيار و الاستقطاب في المرتبة الاخيرة، لكن بدرجة تطبيق مرتفعة. و يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات محور ممارسات تنمية المواهب.

**الجدول رقم (3):** المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات محور ممارسات تنمية المواهب

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تدعم المدرسة أساليب القياس الحديثة و توفر كل ما يلزم الموهوبين لإنجاز وترجمة قدراتهم	3	4.11	0.85	مرتفعة
2	توفر المدرسة التوجيه والإرشاد للموهوبين الملائم لقدراتهم وسماتهم	4	4.07	0.85	مرتفعة
3	تعزز المدرسة الأداء والإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء	1	4.27	0.80	مرتفعة
4	تعزز المدرسة نقل المعرفة المهمة والتغذية العكسية	2	4.18	0.79	مرتفعة
5	تمكن المدرسة المواهب و تعطيهم الحرية والاستقلالية لاتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم بطرق وأساليب مبتكرة	6	3.89	1.09	مرتفعة
6	توفر المدرسة فرص التدريب من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين	4	4.07	0.99	مرتفعة
7	تقوم المدرسة بإعداد برامج تدريب متطورة ومتقدمة	7	3.82	0.97	مرتفعة
8	تقوم المدرسة بتكليف الموهوبين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة	7	3.82	0.94	مرتفعة
9	تهتم المدرسة بتطوير خطط لتنمية المواهب	5	4.00	0.85	مرتفعة
10	تسهل المدرسة فرص التدريب الخارجي للموهوبين	8	3.66	1.10	متوسطة
	<b>محور ممارسات تنمية المواهب ككل</b>		<b>3.99</b>	<b>0.92</b>	مرتفعة

و يظهر من الجدول أن درجة تطبيق محور ممارسات تنمية المواهب ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تعزز المدرسة الأداء والإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(4.27)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تسهل المدرسة فرص التدريب الخارجي للموهوبين" في المرتبة الاخيرة بمتوسط معياري بلغ (3.66) و بدرجة تطبيق متوسطة. و يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ل فقرات محور ممارسات الاحتفاظ و التحفيز .

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ل فقرات محور ممارسات الاحتفاظ و التحفيز

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	توفر المدرسة الحوافز المعنوية والتقدير كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب وتعزيز مشاعر الانتماء	6	4.07	0.85	مرتفعة
2	توفر المدرسة نظام للمكافآت مرتبطاً بالأداء	9	3.64	1.03	متوسطة
3	توفر المدرسة بيئة تعلم محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع	4	4.16	0.78	مرتفعة
4	توفر المدرسة الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب	5	4.13	0.63	مرتفعة
5	تتبنى المدرسة رؤية مستقبلية في بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب	8	3.91	0.84	مرتفعة
6	توفر المدرسة مناخاً محفزاً يعطي الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز	3	4.25	0.72	مرتفعة
7	تتصف علاقات العمل في المدرسة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية	1	4.50	0.60	مرتفعة
8	توفر المدرسة بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها مقومات الإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات	4	4.16	0.85	مرتفعة
9	تتابع المدرسة الرضا الوظيفي لدى الموهوبين لديها	7	4.04	0.83	مرتفعة
10	تتسم عملية الاتصال في المدرسة بالمباشرة و المرونة	2	4.27	0.77	مرتفعة
	<b>محور ممارسات الاحتفاظ و التحفيز ككل</b>				
			<b>4.11</b>	<b>0.79</b>	<b>مرتفعة</b>

و يظهر من الجدول أن درجة تطبيق محور ممارسات الاحتفاظ و التحفيز ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تتصف

علاقات العمل في المدرسة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " توفر المدرسة نظام للمكافآت مرتباً بالأداء " في المرتبة الأخيرة بمتوسط معياري بلغ (3.64) و بدرجة تطبيق متوسطة. و يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ل فقرات محور ممارسات الاختيار و الاستقطاب.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ل فقرات محور ممارسات الاختيار و

الاستقطاب

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تتبع المدرسة أساليب فعالة لتحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارات العلمية والعملية و ذلك لاختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة	3	3.84	0.80	مرتفعة
2	تعتمد المدرسة معايير واضحة ومعلنة في اختيار مرشحها للتميز و برامج التطوير المهني	1	4.07	0.68	مرتفعة
3	تستخدم المدرسة آلية اختيار موضوعية لتمييز الموهوبين، و تعتمد على طرق اختيار متقدمة و متنوعة	4	3.79	0.85	مرتفعة
4	قياس مستوى المواهب لدى المرشحين و تقييم الأداء باستخدام تقارير الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية	2	3.91	0.92	مرتفعة
<b>محور ممارسات الاختيار و الاستقطاب ككل</b>			<b>3.90</b>	<b>0.81</b>	<b>مرتفعة</b>

و يظهر من الجدول أن درجة تطبيق محور ممارسات الاختيار و الاستقطاب ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تعتمد المدرسة معايير واضحة ومعلنة في اختيار مرشحها للتميز و برامج التطوير المهني " في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تستخدم المدرسة آلية اختيار موضوعية لتمييز الموهوبين، و تعتمد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط معياري بلغ (3.79) و بدرجة تطبيق مرتفعة.

**الإجابة عن السؤال الثاني:** ما هو واقع التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية؟، و للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لمحاور هذا المتغير، و يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ل فقرات متغير التميز المؤسسي.

**الجدول رقم (6):** المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات متغير التميز المؤسسي

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحرص الإدارة المدرسية على حل المشكلات التي تواجهها	6	4.30	1.04	مرتفعة
2	تستفيد إدارة المدرسة من خبرات الآخرين	1	4.57	0.59	مرتفعة
3	تحرص الإدارة المدرسية على تحفيز الآخرين نحو أهداف مشتركة	4	4.38	0.68	مرتفعة
4	توفر الإدارة المدرسية الموارد اللازمة للإبداع والتميز.	8	4.18	0.89	مرتفعة
5	تراعي الإدارة المدرسية وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين.	7	4.25	0.96	مرتفعة
6	تهتم الإدارة المدرسية بتعزيز التفاعل مع المجتمع.	9	4.13	1.06	مرتفعة
7	توفر الإدارة المدرسية بيئة عمل مناسبة لإنجاح العملية التعليمية.	5	4.36	0.77	مرتفعة
8	تتبنى الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة في العملية التعليمية	5	4.36	0.72	مرتفعة
9	تلتزم الإدارة المدرسية بالمسؤولية الاجتماعية في	3	4.43	0.53	مرتفعة

				تقديم الخدمات.	
مرتفعة	0.734	4.30	6	تراعي الإدارة المدرسية أبعاد خدمة المجتمع	10
مرتفعة	0.50	4.46	2	تستخدم الإدارة المدرسية التعلم الإلكتروني	11
مرتفعة	0.63	4.43	3	تدعم الإدارة المدرسية مشاركة الطلاب في المسابقات المحلية والدولية.	12
مرتفعة	<b>0.76</b>	<b>4.35</b>		<b>متغير التميز المؤسسي ككل</b>	

و يظهر من الجدول أن درجة تطبيق متغير التميز المؤسسي ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تستفيد إدارة المدرسة من خبرات الآخرين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.57)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تهتم الإدارة المدرسية بتعزيز التفاعل مع المجتمع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط معياري بلغ (4.13) و بدرجة تطبيق مرتفعة.

**الإجابة عن السؤال الثالث:** "هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية؟" و للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي، و ذلك من خلال وضع كافة محاور ممارسات إدارة المواهب في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على التميز المؤسسي من ناحية ، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لابد من التأكد من أنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين محاور ممارسات إدارة المواهب، وللتأكد تم حساب أعلى معامل تضخم تباين (VIF) وكانت قيمته (761.3) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين محاور ممارسات إدارة المواهب، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على

تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وتعطي صورة غير حقيقية و كانت النتائج كما في الجدول رقم (7) في الأسفل.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر ممارسات إدارة المواهب على التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية

معاملات الانحدار				المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	مستوى الدلالة
مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	المتغير المستقل					
0.00	5.649	0.040	0.191	ممارسات تنمية المواهب	0.771	0.633	96.742	0.00
0.00	6.887	0.038	0.122	ممارسات الاحتفاظ و التحفيز				
0.00	5.745	.033	0.208	ممارسات الاختيار و الاستقطاب				

تشير نتائج التحليل في الجدول السابق بأن كافة محاور ممارسات إدارة المواهب لها أهمية في التأثير على التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بينبع، وأن نسبة تفسير ممارسات إدارة المواهب للاختلافات في التميز المؤسسي بلغت (63.3%)، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج (F=96.742) مع قيمة الدلالة (0.00) هي أقل من (0.05)، وأن التأثير الخاص بكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة المواهب معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه.

## 5. تفسير النتائج و مناقشتها

من خلال الاطلاع على تصورات الإداريين من مدرء و وكلاء في مدارس التعليم العام للبنين بمدينة ينبع الصناعية فقد ظهر أن إدارة المواهب في هذه المدارس تقوم على

الاعتراف بالموهبة وتقدير مواهب الموظفين، وتحفزهم على العمل والتميز، و يعود ذلك لكون الاعتراف بالموهوبين يحفز طاقاتهم ويظهر إبداعاتهم بوضوح، و قد كانت و لا زالت مدارس التعليم العام بينبع الصناعية مثلاً يحتذى في سياسات القبول و التدريب فيها، فهي مستقلة عن الوزارة في هذا المجال.

و فيما بينت النتائج أن درجة اتباع ممارسات إدارة المواهب في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية، فقد بينت العديد من الدراسات السابقة أن معظم المنظمات تعمل على الاحتفاظ بالمواهب وتميئتها وجذبها الحريب و خليل (2018) (Awan & Farhan, 2016)، حيث أن أحد الأسباب الرئيسية وراء هذا الاهتمام هو أن جذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها أمر ضروري للغاية من الناحية الاستراتيجية، حيث أنها تساعد المؤسسة أولاً على تحقيق أهداف العمل الاستراتيجية وتلبية متطلبات العمل الأساسية (Kim et al., 2014) و دراسة الجراح و أبو دوله (2015). و ثانيًا، تضمن المؤسسات التي تنشئ كفاءتها الرئيسية في جذب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب ثباتها ونموها بين المؤسسات المنافسة الأخرى و هو ما أكدت عليه النتائج بواقع التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة في ذات المدارس. و أخيرًا ، يعد جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها أمرًا ضروريًا لنمو مؤسسات التعليم بشكل عام ونجاحها على المدى الطويل من خلال تفعيل استراتيجيتها من خلال موظفيها المؤهلين تأهيلاً عاليًا، حيث تتبع مدارس التعليم العام بينبع الصناعية معايير رصينة في التعيين و الترقية.

و كما أظهرت النتائج، فينعكس تأثير إدارة المواهب بوضوح في التميز المؤسسي، و الذي يتطلب قدرات وكفاءات بشرية، حيث يعد رأس المال البشري في عالم اليوم أهم عنصر لنجاح المنظمات، و يساهم جذب المواهب و تميئتها في تحسين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي بشكل كبير (Al-Lozi et al., 2017). و يتضح أيضاً أن نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة الصالح (2011) التي كشفت عن أهمية المبدعين في

المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي، و أهمية استقطاب الموهوبين لتحقيق التميز المؤسسي، ودراسة عبد المنعم و المطارنة (2009) التي أظهرت أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي.

بشكل عام ، على الرغم من أن نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع بعض الدراسات السابقة، إلا أن هناك تباينات كبيرة، فهذه الدراسة هي واحدة من أولى الدراسات التي تختبر العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام، حيث كان التوافق مع الدراسات السابقة جزئياً مفاهيمياً أو نظرياً أو فيما يتعلق بأمر منهجية.

و على الرغم من أهمية نتائج الدراسة و أسبقيتها من بين الدراسات السابقة، إلا أنها كانت محدودة بعدد من المحددات منها اعتمادها على منظور الإدارة للعلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و التميز المؤسسي، لذلك من المهم القيام بأبحاث و دراسات للكشف عن هذه العلاقة من منظور الموظفين و المعلمين، و من محددات الدراسة اقتصرها على مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية و التي تمتاز بالجودة و التميز و من الأشمل دراسة هذه العلاقة في المدارس الأخرى عبر المملكة العربية السعودية.

## 6. الخلاصة و التوصيات

تهتم إدارات مدارس التعليم العام بينبع الصناعية، و الحاصلة على شهادة الجودة و تعتبر نموذجاً يحتذى بها، بإدارة المواهب، فهي تهتم باستقطاب الموهوبين و اختيارهم و تنميتهم و تحفيزهم، مما له الأثر الكبير في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس، و نظراً لأهمية ممارسات إدارة المواهب في تعزيز التميز المؤسسي، توصي الدراسة الحالية بدراسة واقع إدارة المواهب في المراحل الدراسية المختلفة و في كافة المناطق، لتسليط الضوء على مواطن الضعف و التحديات التي تواجه إدارات المدارس في هذا الخصوص، كما و

توصي الدراسة بإجراء دراسات لاحقة تبني على نتائج هذه الدراسة لتصميم نموذج مقترح لتعزيز ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية المختلفة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم, فاطمة أحمد زكي (2018). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية*, 17, 187-339
- أحمد علي, صالح (2015). *إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- إدارة التعليم العام بالهيئة الملكية بينبع (2021). *إدارة الخدمات التعليمية في الهيئة الملكية بينبع*, (اونلاين): تم الاسترجاع من <http://www.rcy.edu.sa/Default.aspx>, 13 يناير 2022
- الجراح, صالح علي و أبو دوله, جمال داود (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 11 (2), 283-315
- الحربي, صالح حامد و خليل, نبيل محمد (2018). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 16 (2), 149-189
- الرفاعي, عيده عويد عيد (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 4 (36), 278-251

- زيادة، رانية محمد محمود (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، 29 (1)، 100-129
- الصالح، أسماء رشاد نايف (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" للفترة 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب -البليدة
- عبد المنعم، أسامة و المطارنة عبد الوهاب (2009). راس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. أبحاث اقتصادية و إدارية، 3 (2)، 87-120
- القرزعي، مها صالح (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية وعربية ومحلية. مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة.
- موسى، زهراء جعفر محمد (2020). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط

## المراجع الأجنبية

- Abdul'aal, A. F. A. S. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. *Organization*, 10(5).
- Aboseif, R. A. (2021). Exploring the Effect of Talent Management Practices on Organizational Excellence in the Egyptian Health Sector: The Mediating Role of Smart Organization. *European Journal of Business and Management*, 13 (4), 58-67
- Alheet, A., & Abdul'aal, S.(2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. *European Journal of Business and Management*, 10 (5), 1-3.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2017). Impact of talent management on achieving organizational excellence in Arab potash company in Jordan. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Augustine, T. (2018). A Study on Talent Management and its impact on achieving Organizational Excellence in banks. *Journal of Management Research*, 10(2), 1-8.
- Awan, A. G., & Farhan, H. M. (2016). Talent management practices and their impact on job satisfaction of employees: a case study of banking sector in pakistan. *Science International*, 28(2), 1950.
- Farnale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Kaleem, M. (2019). The influence of talent management on performance of employee in public sector institutions of the UAE. *Public Administration Research*, 8(2), 8-23
- Kehinde, A. C. A. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of management research*, 4(2), 178.
- Khasawneh, S. N., Mohamed, H. B., & Al-Dubai, M. M. (2020). Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 7 (6), 25-26
- Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J., & Penaloza, P. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance improvement quarterly*, 26(4), 93-121.
- McDonnell, A., & Collings, D. G. (2011). *The identification and evaluation of talent in MNEs*. Abingdon, England: Rout ledge.

- Myer, C. (2012). Creating Excellence through School Culture: The Target, the Team, and the Tactics. *Excellence in Education Journal*, 1(1), 49-77.
- Nafei, W. A. (2015). Talent management and health service quality from the employee perspective: A study on teaching hospitals in Egypt. *American International Journal of Social Science*, 4(1), 91-110.
- Singh, A. (2012). Sustaining organizational excellence through talent management: an empirical study. *International Review of Business and Social Sciences*, 1 (10), 16-23
- Stockley, D. (2009). Management: The New Rules for Managing People. *Keeping good companies*, 61(6), 372-374.