



واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي:  
دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية  
The Reality of Talent Management Practices and Their Impact on Achieving  
Organizational Excellence: An Empirical Study at the Palestinian Ministries  
in West Bank Governorates

زكي أبو زيادة<sup>1\*</sup>، محمد جاد الله<sup>2</sup>

Zaki Abu Zyeada<sup>1\*</sup>, Muhammad Jadallah<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين، <sup>2</sup> رام الله، فلسطين،

<sup>1</sup>Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences, AL-Istiqlal University, Jericho, Palestine, <sup>2</sup>Ramallah, Palestine.

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/08/25

تاريخ الاستلام: 2021/07/03

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة المكونة من (347) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود درجة متوسطة لممارسات إدارة المواهب لدى الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية وبنسبة مئوية مقدارها (64.8%)، ووجود تميز تنظيمي بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (73.2%)، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية في تحقيق التميز التنظيمي للدرجة الكلية ولجميع أبعاده لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، التميز التنظيمي، الوزارات الفلسطينية.

**Abstract:** The study aimed to recognize the reality of talent management practices and their impact on achieving organizational excellence at the Palestinian ministries in West Bank governorates, and to recognize talent management practices and the organizational excellence, and to discover the relationship between them. To achieve the objectives of the study, the researcher used a descriptive and analytical methodologies, where a questionnaire was designed and distributed to a random sample consisted of (347) employees at the upper and first administrative levels in the Palestinian ministries at West Bank governorates. The study reached many results, where the most important ones are: there was a medium degree of practicing talent management dimensions with (64.8%), and there was a high degree of organizational excellence with (73.2%). In addition of that, the results of the study indicated that There was an important and a statistical effect of talent management practices on achieving the organizational excellence for the grand total degree and for (training and developing talents, talent retention) dimensions among the Palestinian ministries in West Bank governorates. In light of the findings of the study, many recommendations were presented aimed at activating the role of talent management practices in achieving organizational excellence.

**Key Words:** Talent Management, Organizational Excellence, Palestinian Ministries.

## المقدمة:

تواجه المنظمات والمؤسسات العديد من التحديات في العصر الحديث الذي يشهد تغيرات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات، ومنها الوزارات الحكومية ذات الأهمية الكبيرة من حيث حيوية خدماتها وكبر حجمها ودورها في تنفيذ السياسات العامة وإدارة شؤون الدولة، وبالتالي أصبحت بحاجة إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية وطرق إدارتها لمواردها وبخاصة البشرية منها لتناسب وتتماشى مع تطورات هذا العصر ومستجداته. فكان التحدي الأكبر في مدى قدرتها على جذب الموارد البشرية الموهوبة، فضلاً عن مدى قدرتها على الاحتفاظ بها في ظل ما يسمى بمفهوم الحرب لأجل المواهب (Hartmann, et al., 2010). وعليه فإن إدارة المواهب تعتبر من أهم الأساليب التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف الوزارات وضمان استمرارها في القيام بأعمالها على أكمل وجه، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، خاصة وأن مفهوم إدارة المواهب يركز على قياس الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية الموضوعية ومستوى الأداء المتحقق، للعمل على تقليصها.

يُعد التميز التنظيمي إحدى ضرورات التطوير الإداري التي تضعها الإدارات العاملة في المنظمات بمختلف أنواعها، بهدف رفع مستوى الأداء العام وتطويرة في ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق التميز التنظيمي، فإن امتلاكها للعنصر البشري الموهوب يعتبر مصدر قوة داخلية يساعدها على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بصورة فعالة، مما يساهم في المحافظة على بقائها وتطورها وتميزها في مجالات عملها وخدماتها كافة، وتحقيق المكانة التي تسعى إليها، من خلال قدرتها على تجاوز الأزمات وحل المشكلات ومواجهة التحديات، فالموارد البشرية الموهوبة تعتبر الثروة الأهم والمورد الرئيس للمؤسسة بغض النظر عن مدى امتلاكها للمعدات التكنولوجية الحديثة والمشروعات الضخمة، فتبقى هي أساس تحقيق التقدم والتطور لحصولها على مكانة متميزة بين المؤسسات الأخرى، مما يستوجب الاهتمام بشكل كبير بممارسات إدارة المواهب، القادرة على تحقيق التميز التنظيمي ومواكبة مستجدات العصر (غانم، 2018؛ Calvo-Mora, et al, 2017).

لذا، جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية التي لديها كثير من الكفاءات البشرية التي يجب أن تعمل على إظهارها وإدارتها بصورة مشرقة، في ظل ما يتواجد عليه هذا العصر من بنى وبيئات قائمة على المعرفة والمعلومات ورأس المال البشري الذي يقودها إلى التميز التنظيمي.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من اهتمام المنظمات في المجتمعات الأجنبية بمفهوم إدارة المواهب وممارستها، إلا أن هذا المفهوم لم يحظ بالاهتمام اللازم من قبل مؤسساتنا العربية بشكل عام والفلسطينية على وجه الخصوص-في حدود علم الباحثان- حيث لا تزال هذه المؤسسات تفتقر إلى فهم حقيقة أهمية الإهتمام بالمواهب وإدارتها، ويتجلى ذلك في ندرة البحوث والدراسات التطبيقية التي تناولت دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي وبخاصة في القطاع العام المتمثل في الوزارات الفلسطينية، وللوقوف بشكل واضح على مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الميدانية مع عدد من مبحوثي الدراسة في الوزارات الفلسطينية، والتي توصلت إلى مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في انخفاض مستوى وعي وإدراك مسؤولي وصناع القرار في الوزارات الفلسطينية لمفهوم إدارة المواهب وأهميتها وأبعادها، فضلاً عن ضعف إدراك ووضوح تأثير ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية على وجه التحديد.

وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال صياغة السؤال الرئيس الآتي:  
ما واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع ممارسات إدارة المواهب في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية؟
- ما مستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية؟
- ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة المواهب أثرها في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- الكشف عن واقع ممارسات إدارة المواهب في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.
- التعرف على مستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.
- الكشف عن أثر تطبيق ممارسات إدارة المواهب على التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.
- تقديم توصيات لذوي العلاقة وأصحاب القرار، من شأنها المساهمة في تفعيل إدارة المواهب وتعزيز أثرها في تحقيق التميز التنظيمي.

#### أهمية الدراسة:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة - في حدود علم الباحثان- التي تناولت واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، لذا فمن المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة العربية، بحيث تكون مخرجاتها مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وفي مجال الإدارة العامة بشكل عام، وستفتح المجال لبحوث أخرى تتناول الموضوع نفسه ولكن بعناصر مختلفة.
- تعدّ هذه الدراسة محاولة لإثارة موضوع إدارة المواهب وممارساتها بمتغيرات دراسية رئيسية وفرعية مختلفة عما نشر في السابق من دراسات سابقة، والعمل على توضيح تلك المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالدراسة، مع محاولة الكشف عن مدى وجود تفاعل بين تلك المتغيرات، والتي سيتم اختبارها واستخراج العلاقات البينية، إن أمكن.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في الوزارات الفلسطينية في استثمار ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، باعتبارها من الممارسات المهمة والحيوية لتحقيق التميز التنظيمي وتنميتها بالطرق المثلى.
- تقديم توصيات مفيدة تتعلق بتفعيل ممارسات إدارة المواهب وتعزيز أثرها في تحقيق التميز التنظيمي وخاصة في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## الإطار النظري:

## مفهوم إدارة المواهب:

ما زال مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة غير المنتشرة بين أوساط العديد من المجتمعات، بالرغم من أهمية هذه الإدارة في بناء المنظمات واستمرارها وتقدمها، وقد نجد بعض المنظمات والمؤسسات تمارس جزءاً من أبعاد هذه الإدارة دون إدراكها ووعياً لمفهوم إدارة المواهب.

وقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة المواهب بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرف أحد الباحثين إدارة المواهب بأنها "مصطلح مهني مهم في جذب العاملين المميزين الذين لهم دور في إبراز المنظمة" (العمارات، 2021، ص22)، كما عرفها آخر بأنها "نظام متكامل من العمليات والممارسات المصممة لجذب، وتدريب وتطوير، وإدارة الأداء، والتخطيط للتعاقب الوظيفي بناء على المهوبة، والاحتفاظ بالمواهب لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتحقيق البراعة التنظيمية، وفقاً للأهداف المرجوة بما يعكس تميز أداء المنظمة في ضوء متغيرات العصر" (أبو زيادة، 2019، ص5)، فيما عرفها آخر بأنها "عملية جذب واستبقاء رأس المال البشري" (Wilf, 2008, p.74).

وفي ضوء ما جاء أعلاه، يعرف الباحثان مفهوم إدارة المواهب إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات والممارسات التنظيمية المتكاملة التي تهدف للتعرف إلى احتياجات الوزارة من المواهب بناء على خططها الإستراتيجية، وقدرتها على جذب المواهب وتدريبهم وتطويرهم، والعمل على إدارة أدائهم والتخطيط للتعاقب الوظيفي لهم، والسعي نحو الاحتفاظ بهم، لتشكل قيمة إضافية إلى الوزارة، تساعد على تحقيق التميز التنظيمي بما يتوافق مع بيئتها.

## أبعاد إدارة المواهب:

قام الباحثان بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة بهدف التعرف إلى أبرز وأهم أبعاد إدارة المواهب التي تم التطرق إليها، للبناء عليها في تحديد الأبعاد التي سيتم تناولها في هذه الدراسة، والجدول الآتي يبين أبعاد إدارة المواهب التي تناولتها بعض الدراسات السابقة:

الجدول (1): أبعاد إدارة المواهب الواردة في عينة من الدراسات السابقة

الدراسة	البعد	توظيف المواهب*	تمكين المواهب	القرار	المشاركة في اتخاذ	جذب المواهب وتطويرها	تدريب المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة أداء المواهب	تحفيز المواهب	الوظيفي للمواهب	تخطيط التعاقب	اكتشاف المواهب
(Al Aina and Atan, 2020)	*					*	*	*	*				
(Younas and Bari, 2020)							*	*					
(Ananthan, et al., 2019)						*	*	*				*	
(Alam-Khan, et al., 2019)			*			*	*	*	*				
(Mahfoozi, et al., 2018)		*	*			*	*	*				*	
(Alruwaili, 2018)		*	*			*	*	*	*	*		*	*
(توفيق، 2018)		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الحمداني، 2018)						*	*	*	*	*	*	*	*
(الجددي، 2018)						*	*	*	*	*	*	*	*
(عباس، 2018)		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
(O'Brien, 2017)						*	*	*	*	*	*	*	*
(Thunissen and Buttiens, 2017)						*	*	*	*	*	*	*	*
(الحدراوي، وغناوي، 2017)						*	*	*	*	*	*	*	*
(الطبال، 2017)		*	*			*	*	*	*	*	*	*	*

الجدول (1): أبعاد إدارة المواهب الواردة في عينة من الدراسات السابقة

الدراسة	البعد	توظيف المواهب*	تمكين المواهب	القرار	المشاركة في اتخاذ	جذب المواهب	وتطويرها	تدريب المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة أداء المواهب	تعزيز المواهب	الوظيفي للمواهب	تخطيط التعاقب	اكتشاف المواهب
(عبد المنعم، 2017)	*							*	*	*	*			
(Pila, Schultz & Dachapalli, 2016)						*	*	*	*	*		*		
(العنقري، 2015)						*	*	*	*	*				
المجموع (17)		5	3	2	11	16	12	8	6	4	8	8	4	5
		%29	%18	%12	%65	%94	%71	%47	%35	%24	%47	%47	%24	%29

المصدر: (من إعداد الباحثان)

بالنظر إلى الجدول الوارد أعلاه، قام الباحثان بتحديد أبعاد إدارة المواهب في هذه الدراسة باختيار أكثر الأبعاد استخداماً وتأثيراً في الدراسات السابقة، حيث جاءت هذه الأبعاد كمايلي: (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

#### جذب المواهب:

تُعد عملية جذب المواهب من العمليات الأولية والضرورية لبناء رأس مال بشري يساعد المنظمة في تخطيط وبناء إستراتيجيات التطوير والنمو، وتحدي الظروف الطارئة في ظل تنامي المنافسة المحلية والدولية، إذ إن عملية الجذب تعنى بتوفير الظروف المناسبة والمقنعة للمواهب للعمل في تلك المنظمة، والتي تتناسب مع قدراتهم وتلبي طموحاتهم (السعيد، 2017، ص 679). ويُقصد بجذب المواهب بأنها عملية "جذب الأفراد الموهوبين للعمل في المؤسسة، ومحاولة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل لتوظيفها، وذلك من خلال إجراء اختبارات الفحص والمقابلات الشخصية" (جابر، 2018، ص 15). بناء على ما سبق، يعرف الباحثان بُعد جذب المواهب إجرائياً بأنه: الطرق والآليات التي تتبعها الوزارة بهدف استقطاب الموهوبين وتشجيعهم للعمل لديها بغرض الحصول على أفضل الموهوبين، لبناء مكانة جيدة لها تساهم في تحقيق تميزها التنظيمي.

#### تدريب المواهب وتطويرها:

تعد عملية تدريب المواهب وتطويرها من الأبعاد الهامة في إدارة المواهب، كونها عملية مستمرة في حياة المواهب، حيث لا بد من تبني برامج تدريب وتطوير مناسبة للمواهب بعد جذبها للعمل في المنظمة، بهدف التعرف إلى واقع المنظمة وطبيعة أنشطتها وبرامجها، وتنمية قدرات ومهارات المواهب وتعزيزها بشكل مستمر وفق احتياجاتها وطموحاتها، تمهيداً لوصولها إلى مناصب قيادية حيوية في المنظمة. ويُعرّف التدريب بأنه "ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في جوانب عدة، تتمثل في كل من: المعلومات، والقدرات، والمهارات، والاتجاهات، والسلوك، والأداء الوظيفي" (المغربي، ومحمود، 2016، ص 46). وبناء على ما تقدم، فقد عرف الباحثان بُعد تدريب المواهب وتطويرها إجرائياً بأنه: الجهود المخططة الهادفة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات الموهوبين العاملين بالوزارة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وذلك بما يعظم من فاعلية أدائهم الوظيفي.

#### إدارة أداء المواهب:

إن إدارة الأداء عملية إستراتيجية متكاملة تبنى نجاحاً مستمراً للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص وتنوعية إسهامهم (أحمد، 2011، ص 131). ويقصد بإدارة أداء الموظف بأنها "درجة بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" (نور الدين، 2014، ص 26). في حين تُعرّف إدارة أداء المواهب بأنها "أحد ممارسات إدارة المواهب، وتشمل ممارسات يومية عدة أو على مدار السنة، كالتقييم المستمر، والتدريب

بالتوجيه المباشر، والتغذية الراجعة، التي تساعد الموظفين المهووبين على فهم طبيعة أدائهم وجودته، وتحديد ما يتعين عليهم القيام به لتحسين مستواهم وتحفيزهم للقيام بذلك" (Tymon, et al., 2010). وقد عرفها الباحثان إجرائياً بأنها: ممارسات تسيير أعمال الموظفين المهووبين بكفاءة وفاعلية لتكون نشاطات ونواتج أدائهم الوظيفي تتلاءم مع أهداف الوزارة وتنسجم معها، بما يحقق التميز التنظيمي.

#### التخطيط للتعاقب الوظيفي للمواهب:

يمكن تعريف التخطيط للتعاقب الوظيفي للمواهب على أنه: "تلك الجهود الهادفة والمنظمة التي تُبذل لضمان استمرارية القيادات، والاحتفاظ بهم، وتطوير المعرفة ورأس المال الفكري للمستقبل، مما يعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين المهووبين للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه" (Alsakarneh, and Hong, 2015). كما يتمثل التخطيط للتعاقب الوظيفي للموهبة في تجهيز مجموعة من الموظفين المتميزين لاستلام المناصب الإدارية والإشرافية والتنفيذية ضمن الإدارتين العليا والوسطى، فيتم تحضير تلك المجموعة من خلال تعريفها على آليات العمل المتكاملة والمتشابكة في المنظمة، مما يوفر الدراية والمعرفة الكافية لإدارة العمل بكفاءة واحترافية عالية (Harttig, et al., 2010). وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحثان التخطيط للتعاقب الوظيفي إجرائياً بأنه: الجهود والممارسات التي تقوم بها الوزارة لضمان استمرارية شغل المناصب القيادية العليا بالكوادر البشرية المهووبة ذات القدرة والكفاءة، وذلك بهدف التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب القادرة على تأدية مهمات تلك المناصب على أكمل وجه في المستقبل.

#### الاحتفاظ بالمواهب:

يقصد بمبدأ الاحتفاظ بالمواهب "قدرة المؤسسة على تحقيق مبدأ تحديد الوظيفة المناسبة للمواهب، والكشف عن قدراتهم الكامنة وإبداعهم المهنية، وقدرتهم على الابتكار، بما يضمن استمرار الشخص المهووب في العمل، مع تقديم الدعم والجوائز المناسبة والتي تُشبع رغبات وطموحات المهووبين" (عبد العال، وعبد العال، 2013، ص12). ويعرف الباحثان بُعد الاحتفاظ بالمواهب إجرائياً بأنه: الآليات التي تركز بشكل إستراتيجي على إبقاء المهووبين داخل الوزارة أطول فترة ممكنة من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ومكافأتهم على أدائهم المتميز، وتقديم الدعم لهم لتحقيق رضاهم واستقرارهم الوظيفي واستمرارهم في العمل.

#### مفهوم التميز التنظيمي:

تعددت تعريفات التميز التنظيمي وذلك حسب اهتمام الباحثين والمنظرين في علوم الإدارة، ومجالات اختصاصهم، فمنهم من عرفه بأنه: "قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها في حل مشكلاتها، مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تُميزها عن باقي المنظمات" (الطعاني، 2011، ص203). أما (غانم، 2018، ص99-100) فقد عرفت مفهوم التميز التنظيمي بأنه "الممارسات والجهود المتميزة في المؤسسة، وتحقيق نتائج ذات تميز لكل من المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع، وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء في المؤسسة، وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء العاملين".

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه: قدرة الوزارات الفلسطينية المختارة في الدراسة على الإبداع والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات أداء عالية، وصولاً لتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وذلك من خلال تميزها في إستراتيجيتها، وقيادتها ومرؤوسيتها، وانعكاس ذلك على تحقيق التميز في تقديم الخدمة الملقاة على عاتقها.

#### أبعاد التميز التنظيمي:

قام الباحثان بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة بهدف التعرف إلى أبرز وأهم أبعاد التميز التنظيمي التي تم التطرق إليها، للبناء عليها في تحديد الأبعاد التي سيتم تناولها في هذه الدراسة، والجدول الآتي يبين أبعاد التميز التنظيمي التي تناولتها بعض الدراسات السابقة.

الجدول (2): أبعاد التميز التنظيمي الواردة في عينة من الدراسات السابقة

الدراسة	البعـد	تميز الإستراتيجية	تميز رأس المال	تميز المرؤوسين	تميز القيادة	تميز تقديم الخدمة	التميز المعرفي	التميز التنظيمية	تميز الثقافة	الرقابية	التميز الهيكلي
(Alsarayra and Alsarayra, 2021)	*	*			*						
(Alhmoudi, et al., 2019)	*	*			*						
(أبو لبدة ، 2018)				*	*	*					
(حجازي، وطنبور، 2018)				*	*						
(العتيبي، والقرشي، 2018)				*	*						
(غانم، 2018)				*							
(اللوح، وأبو حجير، 2018)	*	*		*	*	*	*				
(Al-Hila, 2017)	*	*		*	*	*	*				
(Raharjo and Erikson, 2017)	*	*		*	*	*	*				
(درادكة، 2017)	*	*		*	*	*	*				*
(الصالح، وآخرون، 2017)	*	*		*	*	*	*		*		
(فيصل، 2017)	*	*		*	*	*	*				
(لوز، 2017)	*	*		*	*	*	*				
(أبو سعدة، 2016)	*	*	*	*	*	*	*				
(سلمان، 2017)	*	*	*	*	*	*	*				*
(الكاروري، 2016)	*	*	*	*	*	*	*			*	
(Gunaraja, et al., 2015)	*	*	*	*	*	*	*				
(الأيوبي، 2015)	*	*	*	*	*	*	*				
(يوسالم، 2015)	*	*	*	*	*	*	*				
(حداد، وجودة، 2015)	*	*	*	*	*	*	*				
(البيحيصي، 2014)	*	*	*	*	*	*	*				
(Lavoie, 2014)	*	*	*	*	*	*	*				*
(النجار، 2014)	*	*	*	*	*	*	*				
(قواسمة، وآخرون، 2013)	*	*	*	*	*	*	*				*
المجموع (24)		12	4	14	16	12	2	9	2	2	6
		%50	%16	%58	%67	%50	%8	%37	%8	%8	%25

المصدر: (من إعداد الباحثان)

بالنظر إلى الجدول الوارد أعلاه، قام الباحثان بتحديد أبعاد التميز التنظيمي في هذه الدراسة باختيار أكثر الأبعاد استخداماً وتأثيراً في الدراسات السابقة، حيث جاءت هذه الأبعاد كمايلي: (تميز الإستراتيجية، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز تقديم الخدمة)، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

#### تميز الإستراتيجية:

يركز بُعد تميز الإستراتيجية على أن تكون مجموعة الأهداف الموضوعية قابلة للتحقيق وضمن إمكانيات المؤسسة المتوافرة، وبما يحقق التطور والنمو والاستمرار، مع تبني مبدأ التحسين والتطوير المستمرين لموارد المؤسسة، وضرورة مراجعة سياساتها، والاهتمام بتحقيق درجة مرتفعة من رضا العاملين والمستفيدين على السواء (سليمان، 2017، ص368). ويُعرف تميز الإستراتيجية بأنه "التوجه نحو تبني خطط التطوير الإستراتيجية في المؤسسة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزائها" (الحواجرة، وشلاش، 2012). وقد عرف الباحثان بُعد تميز الإستراتيجية

إجرائياً بأنه: مدى احتواء الخطط الإستراتيجية المرسومة لأهداف ترقى بالعمل لتحقيق التميز التنظيمي ضمن إمكانات الوزارة المتاحة.

#### تميز القيادة:

تلعب القيادة الدور الفاعل في تحقيق التميز التنظيمي، إذ يبرز دور القائد في مدى تأثيره في الموظفين للوصول إلى التميز في الأداء، وذلك من خلال العمل على تنمية قدرات الموظفين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار. ويُعبّر عن القيادة بأنها "مجموعة من الإستراتيجيات للمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية" (الخرشة، وآخرون، 2013، ص 214). وبناء على ذلك، يمكننا تعريف بُعد تميز القيادة بأنه: عبارة عن مدى تأثير القائد في موظفيه في سبيل تحقيق التميز في الأداء من خلال العمل على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار، وتفعيل علاقات عمل جاذبة تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية وبما يحقق التميز التنظيمي المطلوب.

#### تميز المرؤوسين:

تنبع أهمية الموارد البشرية في المؤسسات بدرجة كبيرة كونهم العنصر الفاعل والمطبق للأهداف والخطط الإستراتيجية الموضوعية. ويقصد بتميز المرؤوسين قدرتهم على أداء الأعمال والأنشطة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة (العمرى، 2017، ص 118). كما وأوضحت (غانم، 2018، ص 31) مفهوم تميز المرؤوسين بأنه "قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر". ويعرف الباحثان بُعد تميز المرؤوسين إجرائياً بأنه: قدرة الموظفين على أداء الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم في الوزارة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة للوصول إلى درجة متميزة من الإبداع والابتكار في العمل، بناء على توفير الدعم والمساندة والحوافز لهم من قبل مسؤوليهم.

#### تميز تقديم الخدمة:

يسعى القائمون على تقديم الخدمات إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيدين من تلك الخدمات، ولتحقيق ذلك يجب أن تتسم تلك الخدمات المقدمة بالتميز عن باقي الخدمات المعروضة، والبدايل المتاحة لديهم. وتبرز عناصر تميز الخدمة في كل من عدم القابلية للتقليد، قدرة المستفيد على دفع قيمة الخدمة، ووضوح المنفعة المتحققة (تركي، ونسيم، 2017، ص 3-4). كما تعرّف بأنها "تقديم قيمة مضافة مدركة للخدمات على أن تكون أكبر من خدمات المنافسين وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل نوعية قياساً إلى المنتجين الآخرين" (مرغادي، وبوشمة، 2018، ص 57). وقد عرف الباحثان بُعد تميز تقديم الخدمة إجرائياً بأنه: سعي الوزارات نحو تقديم أفضل مستويات الخدمة للمراجعين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، لتحقيق أعلى درجة ممكنة من الرضا لديهم.

#### الدراسات السابقة

قام الباحثان بمراجعة العديد من الكتب والمجلات العلمية بمختلف الطرق والوسائل المتاحة، للوصول إلى دراسات علمية أو ميدانية لها علاقة بموضوع دراستهما، وفيما يأتي عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي توصل إليها الباحثان وتناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها، ولبيان ذلك تم تقسيم الدراسات السابقة على النحو الآتي:

#### محور الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة المواهب:

أجرى (Younas, and Bari, 2020) دراسة بهدف البحث في مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب على متغير الاحتفاظ بالمواهب من الموظفين القدامى والمصنفين (Y)، ولتقوية العلاقة بين هذه الممارسات والمواهب للبقاء في العمل داخل المنظمة لأكثر مدة ممكنة مع توسيط متغير تطوير وتحسين الأداء، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب في تحقيق مبدأ الاحتفاظ بالمواهب.

كذلك أجرى (Ananthan, et al., 2019) دراسة بهدف تحليل التطورات الحاصلة في إدارة المواهب لدى المدراء العاملين في القطاع العام الماليزي، وأظهرت النتائج أن هناك هروب للموهوبين الماليزيين من القطاع العام، فضلاً عن عدم القدرة على جذب المواهب ما أدى إلى ضعف الإبداع والابتكار في الوزارات والمؤسسات العامة الماليزية.

وأجرى (قنيطة، 2019) دراسة للكشف عن علاقة الأنماط القيادية بإدارة المواهب في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية. وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة للأنماط القيادية ولجميع أبعادها، ووجود درجة متوسطة لإدارة المواهب ولجميع أبعادها، ووجود أثر دال إحصائياً وبدرجة متوسطة لأبعاد الأنماط القيادية على إدارة المواهب.

كما أجرى (Alruwaili, 2018) دراسة للكشف عن مستوى التمييز بين المواهب الفطرية والمكتسبة لدى العاملين، والتعرف على أفضل الممارسات في إدارة المواهب والممكن استخدامها لدى إدارة الموارد البشرية في عدد من المنظمات (حكومية/خاصة) القائمة في منطقة الجوف السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من اهتمام إدارة الموارد البشرية بجذب الموظفين الموهوبين، ومن أصحاب الخبرات العملية المتنوعة، كما بينت النتائج أن من أكثر الممارسات المطبقة في إدارة المواهب (التدريب، مراقبة أداء المنظمة، تحفيز الموظفين، تطوير وتنمية الموهوبين، توظيف وجذب الموظفين الموهوبين من بين خريجي الجامعات).

وأجرى (الطبال، 2017) دراسة للبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب البشرية ومستوى أداء العاملين في الجامعات الحكومية السعودية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين في الجامعات الحكومية السعودية، وقد جاء ترتيبها تنازلياً كالآتي "تطوير المسار الوظيفي، إدارة الأداء، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، جذب المواهب".

واتفقت معها دراسة (العلي، 2017) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية السعودية، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لتبني أبعاد إدارة المواهب، ووجود درجة مرتفعة للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الحكومية السعودية، ووجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد إدارة المواهب على جميع أبعاد الأداء الوظيفي.

#### الدراسات التي اهتمت بدراسة التميز التنظيمي:

أجرى (Alsarayrah, and Alsarayrah, 2021) دراسة بهدف قياس مدى تأثير إدارة الأداء على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الأردن، وكيفية دعمها وتطويرها، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لأبعاد إدارة الأداء، ووجود درجة مرتفعة لأبعاد التميز التنظيمي، ووجود أثر إيجابي وهام لأبعاد إدارة الأداء على تحقيق التميز التنظيمي للدرجة الكلية ولجميع أبعاده.

أما (حجازي، وطنبور، 2018) فقد أجريا دراسة للكشف عن دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وأظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للإبداع الإداري على التميز التنظيمي.

كذلك أجرى (Raharjo, and Erikson, 2017) دراسة للكشف عن الفروق بين المؤسسات العامة والخاصة السويدية في مسارات نماذج التميز التنظيمي، وتحديد المحركات الرئيسة لأداء الأعمال ورضا العملاء، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة للتميز التنظيمي لدى المؤسسات الخاصة ودرجة متوسطة لدى المؤسسات العامة.

وأجرى (درادكة، 2017) دراسة بهدف التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف السعودية، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي.

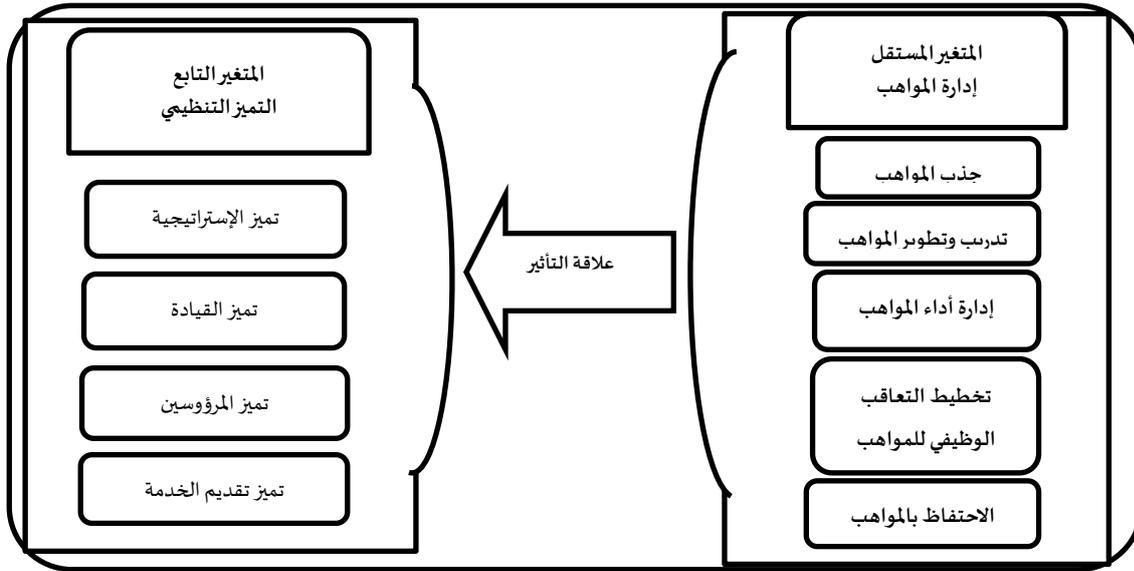
كما أجرى (بوسالم، 2015) دراسة للتعرف على دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، وذلك في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك البترولية (حاسي الرمل) في الجزائر، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة للتمكين الإداري، ووجود درجة متوسطة لأبعاد التميز التنظيمي.

أما (Lavoie, 2014) فقد أجرى دراسة للكشف عن أبرز العوامل التي تحقق التميز التنظيمي في القطاع العام الخدماتي الكندي، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد التميز التنظيمي المفضل الاعتماد عليها في القطاع العام الخدماتي الكندي يجب أن تتضمن كلا من (القيادة، الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، الهيكل التنظيمي، الموارد المادية والبشرية، والتميز المعرفي).

وبناء على ما تقدم، نجد أن الدراسات السابقة سواء في البيئة العربية أم الأجنبية تناولت متغيرات الدراسة بشكل مختلف عن الدراسة الحالية، ولم تتناول بعض أبعاد هذه الدراسة، مما يشير إلى أن الدراسة الحالية ما تزال محدودة على مستوى البيئة الأجنبية والعربية، وأما في البيئة الفلسطينية فهي تكاد تكون غير موجودة على الإطلاق، لذا من المؤمل أن تقدم إضافة جديدة ومفيدة على المستويين النظري والعملي.

### أ نموذج الدراسة:

انسجماً مع الهدف العام للدراسة، فقد تم توضيح مخطط لعلاقات التأثير بين كل من المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) والمتغير التابع وهو (أبعاد التميز التنظيمي)، كما في الشكل الآتي:



### فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، واعتماداً على المتغيرات والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، تمت صياغة عدد من الفرضيات بهدف التحقق من صحتها، وهي على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب على تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق بُعد تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق بُعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق بُعد تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق بُعد تميز تقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، والذي يعتمد على وصف الظاهرة وتفسيرها، وتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة؛ من أجل الوصول إلى وصف هادف ومنظم (العساف، 2012، ص 177).

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية ضمن الفئتين العليا والأولى في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كمجتمع للدراسة والممثلين بـ (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة)، وذلك استناداً لما لهذه الوظائف من أهمية ودور كبيرين في المشاركة بعملية رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وصنع القرارات، فهي الأقدر على تحديد مستوى الممارسات الإدارية، بحكم إطلاعها ومشاركتها الفعلية في تلك العملية بشكل عام. ويبلغ عدد الوزارات الفلسطينية (22) وزارة قائمة في محافظات الضفة الغربية في دولة فلسطين (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2020)، وإن عدد أفراد مجتمع الدراسة بلغ (1636) مبحوثاً ومبحوثة في عام 2020م (ديوان الموظفين العام، 2020).

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها من خلال استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية لكل وزارة من الوزارات، حيث بلغ حجم العينة (322) موظفاً استناداً إلى جدول تحديد حجم العينة وفق كتاب أوما ساكاران في عمليات المعاينة للدراسات المسحية بشكل عام (Sakaran, 2003)، حيث قدرت العينة بنسبة 21% من أفراد مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع (400) استبانة بطريقتين (إلكترونية وورقية)، وعمد لزيادة عدد الاستبانات الموزعة نظراً لضعف الاستجابة المتوقعة في ظل الإجراءات المتبعة للحد من انتشار جائحة كورونا، وقد بلغ عدد المستجيبين (350) مبحوثاً ومبحوثة وبواقع (210) استبانات ورقية، و(140) استبانة إلكترونية، وتم التأكد من الإجابة على فقرات أداة الدراسة جميعها في الاستبانة الورقية وكذلك الإلكترونية.

انظر الرابط: <https://docs.google.com/forms/d/10lhCjth0RVM1lp->

[https://docs.google.com/forms/d/10lhCjth0RVM1lp-/edit?no\\_redirect=true&pli=1](https://docs.google.com/forms/d/10lhCjth0RVM1lp-/edit?no_redirect=true&pli=1)

كما وتم استبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (347) استبانة، حيث بلغت نسبة الاسترداد نحو 87%.

والجدول الآتي يبين حجم أفراد مجتمع الدراسة الكلي المستهدف وحجم العينة:

الجدول (3): أعداد الموظفين في الفئتين العليا والأولى في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وحجم عينة الدراسة

حجم عينة الدراسة	حجم مجتمع الدراسة	وكيل	وكيل مساعد	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	الوزارة
13	65	-	-	60	1	4	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
13	65	1	-	58	4	2	وزارة الأشغال والإسكان
5	26	1	-	24	-	1	وزارة الاعلام
17	88	-	2	83	-	3	وزارة الاقتصاد الوطني
16	84	1	-	74	1	8	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
15	75	1	-	62	-	12	وزارة التربية والتعليم
7	31	-	-	30	1	-	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
12	60	1	1	49	3	6	وزارة التنمية الاجتماعية
10	50	1	2	40	2	5	وزارة الثقافة
16	80	-	1	65	-	14	وزارة الحكم المحلي
32	165	-	7	142	6	10	وزارة الداخلية
0	0	-	-	-	-	-	وزارة الدولة لشؤون الريادة والتمكين
28	143	1	2	126	3	11	وزارة الزراعة
11	54	-	-	47	1	6	وزارة السياحة والآثار
10	49	1	-	45	-	3	وزارة الشؤون الخارجية
31	157	-	-	151	1	5	وزارة الصحة
5	27	1	1	21	-	4	وزارة العدل
14	71	1	2	64	-	4	وزارة العمل
40	206	1	-	190	2	13	وزارة المالية
22	113	1	4	100	1	7	وزارة النقل والمواصلات
2	11	-	-	11	-	-	وزارة شؤون القدس
3	16	1	-	12	-	3	وزارة شؤون المرأة
322	1636	12	22	1455	26	121	المجموع

المصدر: ديوان الموظفين العام (2020)، بيانات غير منشورة، رام الله - فلسطين.

## أساليب جمع البيانات:

### المصادر الثانوية والأولية:

المصادر الثانوية: تم الرجوع لمجموعة من الكتب والدراسات السابقة والمقالات المنشورة في المجالات المحكمة والدوريات وعدد من المواقع الإلكترونية الرسمية بهدف إعداد مادة الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: تم تصميم استبانة كأداة لاستقصاء آراء عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة والتي شملت: (اسم الوزارة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: إدارة المواهب: تمت الاستعانة بالاستبانة المعدة في دراسة كل من (Ananthan, et al., 2019؛ الجدي، 2018؛ Alruwaili، 2018؛ الجراح، وأبو دولة، 2015) وذلك بهدف تصميم استبانة لقياس أبعاد إدارة المواهب، مع إجراء تعديلات تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية، وتكون الجزء من (32) فقرة، بحيث وزعت على خمسة أبعاد (ممتغيرات مستقلة) ، وهي: جذب المواهب الفقرات (1-6) ، تدريب وتطوير المواهب الفقرات (7-13) ، إدارة أداء

المواهب الفقرات (14-19) ، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب الفقرات (20-25) ، الاحتفاظ بالمواهب الفقرات (26-32).

الجزء الثالث: التميز التنظيمي: تمت الاستعانة باستبانات كل من دراسة (Alhmoudi, et al., 2019)؛ أبو لبدة، 2018؛ العتيبي، والقرشي، 2018؛ درادكة، 2017؛ أبو سعدة، 2016) ، وذلك بهدف تصميم استبانة تقيس أبعاد التميز التنظيمي، مع إجراء تعديلات تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية، وتكون الجزء من (24) فقرة بحيث وزعت على أربعة أبعاد (كمغيرات تابعة) ، وهي: تميز الاستراتيجية الفقرات (1-6) ، تميز القيادة الفقرات (7-12) ، تميز المرؤوسين الفقرات (13-18) ، تميز تقديم الخدمة الفقرات (19-24). وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لأبعاد الدراسة كافة، والذي تراوح ما بين موافق بشدة بالقيمة (5) درجات وغير موافق بشدة درجة واحدة (1).

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

لإثبات صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة الأولية على مجموعة من الأكاديميين بلغ عددهم (12) من ذوي الاختصاص في هذا المجال وممن يعملون في الجامعات الفلسطينية والعربية، وكذلك تم عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (10) مبحوثين من أفراد العينة (تم استبعادهم فيما بعد)، والذين اقترحوا تعديل بعض الفقرات واستبدال بعض منها.

### ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار لدرجة مدى ثبات الأداء " Reliability Analysis "، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ ألفا " Cronbachs-Alpha " لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى إيجاد معامل الصدق، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4): قيمة معامل كرونباخ ألفا ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة.

المحاور	قيمة معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق
المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب)	%98	%99.0
المتغير التابع (التميز التنظيمي)	%97.4	%98.7
كافة المتغيرات (الأداة ككل) مجتمعة	%98.6	%99.3

أظهرت النتائج في الجدول (4)، أن قيم معاملات الثبات والصدق لفقرات الأداة كافة بلغت (%98.6، %99.3) على التوالي وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (70%) لمثل هذا النوع من الأبحاث والدراسات، ما يؤكد على وجود صدق وثبات عاليين لفقرات أداة الدراسة وأبعادها جميعها، وبذلك تم قبول الفقرات والأبعاد جميعها كأداة لاستقصاء آراء العينة نظراً لملاءمتها لشروط التحليل الإحصائي.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وذلك على النحو الآتي:

أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة، اعتماداً على التكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية. ومن هذا المنطلق، فقد تم تصنيف إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة كما يأتي.

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيديل – الحد الأدنى للبيديل) / عدد المستويات

$$0.8 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي وهي الواحد الصحيح، وبين الجدول رقم (5) درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية وفق التوزيع الفرضي الآتي:

الدرجة الوافقة	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 20.0% إلى أقل من 36%	1 إلى أقل من 1.8
منخفضة	من 36.0% إلى أقل من 52.0%	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 52.0% إلى أقل من 68.0%	من 2.60 إلى أقل من 3.40
عالية	من 68.0% إلى أقل من 84.0%	من 3.40 إلى أقل من 4.20
عالية جداً	من 84.0% إلى 100.0%	من 4.20 إلى 5.0

- اختبار معامل كرونباخ ألفا Reliabil Analysis – Cronbachs Alpha لإيجاد درجة الاتساق الداخلي وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة ومعامل الصدق في قياس أبعاد متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test للعينة الواحدة (One Sample t-test) للتأكد من دلالة المتوسطات الحسابية لأبعاد أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، ولقياس تأثير دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.
- اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب).
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي Normal Distribution.

## عرض وتحليل النتائج

### النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

فيما يتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة، فالجدول التالي يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية لمبحوثي عينة الدراسة.

الجدول (6): المتغيرات الشخصية والوظيفية لمبحوثي عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
67.4	234	ذكر
32.6	113	أنثى
3.7	13	أقل من 30 سنة
22.8	79	من 30 إلى أقل من 40 سنة
48.4	168	من 40 إلى أقل من 50 سنة
25.1	87	50 سنة فأكثر
4.3	15	دبلوم فأقل
52.7	183	بكالوريوس
39.5	137	ماجستير
3.5	12	دكتوراه
2.0	7	وكيل
4.9	17	وكيل مساعد
31.1	108	مدير عام أو ما يوازيه
4.6	16	نائب مدير عام

الجدول (6): المتغيرات الشخصية والوظيفية لمبحوثي عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
مدير دائرة	199	57.3
أقل من 10 سنوات	36	10.4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	64	18.4
من 15 إلى أقل من 20 سنة	70	20.2
20 سنة فأكثر	177	51.0
المجموع	347	100.0%

يتضح من الجدول (6) أن نسبة الذكور قد جاءت أعلى من نسبة الإناث وبواقع 67.4% مقابل 32.6%. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادات العليا في المجتمع الفلسطيني يغلب عليها ثقافة تقليدية يتبوأ الرجل فيها المناصب الإدارية العليا، وقد يعود ذلك إلى أن طبيعة هذه المناصب تحتاج إلى التواجد والتنقل خارج ساعات الدوام الرسمي والتأخر أحياناً لساعات طويلة خارج المنزل مما يشكل تحدياً أمام الإناث لشغل هذه المناصب، فضلاً عن أن الفساد بأشكاله ومستوياته المختلفة يحول أحياناً دون تقلد النساء للمناصب القيادية العليا. هذا بالإضافة إلى أن إجابات أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قد جاءت أولاً وبنسبة مئوية مقدارها (48.4%) والتي شكلت نحو نصف العينة، وجاءت أخيراً الإجابات ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبنسبة مئوية مقدارها (3.7%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الوصول إلى وظائف الفئة العليا أو الأولى يتطلب الحصول على سنوات خبرة عالية، مع اتباع تسلسل هرمي وفق قانون الخدمة المدنية المعمول به، مما يحد من إمكانية وصول الفئة الشبابية إلى المناصب العليا، وكذلك تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية وخبرات عملية ومن فئات عمرية قادرة على تحديد مدى ممارسات إدارة المواهب في الوزارات الفلسطينية، فضلاً عن تمتعها بمسميات وظيفية تمكنها من الاطلاع على تلك الممارسات إن وجدت بصورة واضحة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة:

نتائج الاجابة عن السؤال الأول:

ما واقع ممارسات إدارة المواهب في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاهتمام لأبعاد ممارسات إدارة المواهب، فضلاً عن استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample t-test) لتحليل الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب كما تراها عينة المبحوثين، وذلك وفق الجدول (6).

الجدول (7): تحليل الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب

الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	الدلالة الإحصائية (p)	قيمة اختبار t	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
2	متوسطة	0.000	*68.143	65.2	0.88	3.26	جذب المواهب	1
1	عالية	0.000	*77.696	68.2	0.84	3.41	تدريب وتطوير المواهب	2
5	متوسطة	0.000	*61.822	62.4	0.93	3.12	إدارة أداء المواهب	3
3	متوسطة	0.000	*63.346	64.6	0.94	3.23	تخطيط التعاقب الوظيفي	4
4	متوسطة	0.000	*61.260	63.4	0.95	3.17	الاحتفاظ بالمواهب	5
-	متوسطة	0.000	*72.172	64.8	0.82	3.24	الدرجة الكلية لواقع ممارسات إدارة المواهب	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (7) أن الدرجة الكلية لواقع ممارسات إدارة المواهب لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية قد جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.24) وبنسبة مئوية مقدارها (64.8%)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي (72.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)،

وقد جاء مستوى التطبيق بدرجات متفاوتة بين هذه الأبعاد، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد بتدريب المواهب وتطويرها، يليه بُعد جذب المواهب، ثم بُعد تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، يليه بُعد الاحتفاظ بالمواهب، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق لتلك الأبعاد ببُعد إدارة أداء المواهب.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاهتمام لمستوى أبعاد التميز التنظيمي، فضلاً عن استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample t-test) لتحليل الأبعاد المتعلقة بالتميز التنظيمي كما تراها عينة المبحوثين، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (8): تحليل الأبعاد المتعلقة بالتميز التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	قيمة اختبار t	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة	الترتيب
1	تميز الاستراتيجية	3.80	0.69	76.0	*100.696	0.000	عالية	1
2	تميز القيادة	3.44	0.89	68.8	*71.306	0.000	عالية	4
3	تميز المرؤوسين	3.72	0.72	74.4	*95.652	0.000	عالية	2
4	تميز تقديم الخدمة	3.63	0.72	72.6	*92.523	0.000	عالية	3
-	الدرجة الكلية لمستوى التميز التنظيمي	3.66	0.66	73.2	*101.403	0.000	0.000	-

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لواقع مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية قد جاءت بدرجة عالية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.66) ونسبة مئوية مقدارها (73.2%)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي (101.403) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وقد جاء مستوى التطبيق بدرجات متفاوتة بين هذه الأبعاد، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد بتميز الإستراتيجية، يليه بُعد تميز المرؤوسين، ثم بُعد تميز تقديم الخدمة، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق لتلك الأبعاد ببُعد تميز القيادة.

#### النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الثالث، أشتقت الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها المبنية أدناه، واختبار تلك الفرضيات تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد Multi-Regression، علماً بأنه في حال كانت قيم (t) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، وأن مستوى (p) أدنى من (0.05)، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وتم الأخذ بقيم Beta لبيان قيمة التأثير.

وقبل البدء بإجراء اختبار الانحدار المتعدد، قام الباحثان بإجراء مجموعة من الاختبارات للتأكد من صلاحية الاختبارات المطبقة، حيث تم إيجاد معامل تضخم التباين Variance Inflation (VIF)، على أن لا تتجاوز قيمته (10)، واختبار التباين المسموح به Tolerance لأبعاد الدراسة جميعها على أن يزيد قيمته عن (0.05)، كما تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء Skewness على أن تقل القيم المحسوبة عن (1) (Hair et al., 2010)، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): نتيجة اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness
جذب المواهب	5.375	0.186	0.093
تدريب المواهب وتطويرها	3.574	0.280	0.313

0.065	0.188	5.318	إدارة أداء المواهب
0.198	0.206	4.846	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب
0.131	0.205	4.886	الاحتفاظ بالمواهب

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ولجميع الأبعاد جاءت أدنى من (10)، والتي تراوحت ما بين (3.574-5.375)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) قد جاءت أعلى من (0.05)، إذ تراوحت قيمها ما بين (0.186-0.280)، وتؤكد هذه النتائج على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والتي قد تؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، أما فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات، فقد جاءت قيم معامل الالتواء (Skewness) أقل من (1)، حيث تراوحت قيمها ما بين (0.065-0.313)، وبذلك تخضع تلك البيانات للتوزيع الطبيعي، وتؤكد هذه النتائج على صلاحية النموذج المستخدم لاختبار فرضيات الدراسة. كما سيتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، أنظر الجدول (10):

الجدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التميز التنظيمي	بعد تميز الاستراتيجية	الانحدار	0.647	98.161	19.632	*124.986	0.000
		الخطأ		53.563	0.157		
أبعاد إدارة المواهب	بعد تميز القيادة	الانحدار	0.376	62.704	12.541	*41.156	0.000
		الخطأ		103.908	0.305		
بعد تميز المرؤوسين	بعد تميز تقديم الخدمة	الانحدار	0.724	196.627	39.325	*178.896	0.000
		الخطأ		74.959	0.220		
بعد تميز تقديم الخدمة		الانحدار	0.442	78.156	15.631	*54.091	0.000
		الخطأ		98.542	0.289		
		الانحدار	0.489	87.804	17.561	*65.149	0.000
		الخطأ		91.916	0.270		

تشير نتائج الجدول (10) لصلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك لارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تفسر أبعاد إدارة المواهب ما مقداره (64.7%) من التباين في المتغير التابع الكلي (أبعاد التميز التنظيمي)، وهذا يعني أن (64.7%) من الاختلافات في أبعاد التميز التنظيمي تفسرها أبعاد إدارة المواهب، في حين يعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا تمكن السيطرة عليها، وتقع خارج أنموذج الدراسة، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعدّ قوة تفسيرية مقبولة تعكس قوة واستقرار أنموذج الدراسة، كما تفسر نتائج الجدول رقم (10) ما مقداره (37.6%) من التباين في بعد تميز الإستراتيجية، وتفسر ما مقداره (72.4%) من التباين في بعد تميز القيادة، وما مقداره (44.2%) من التباين في بعد تميز المرؤوسين، وتفسر ما مقداره (48.9%) من التباين في بعد تميز تقديم الخدمة. مما يدل على أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا استخدام المعالجات الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب على تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، والجدول رقم (10) يوضح النتائج الإحصائية المرتبطة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد (Multi-Regression Analysis) لاختبار أثر ممارسات إدارة المواهب على أبعاد التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

النتيجة الفرضية (العدمية)	الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد إدارة المواهب
--	0.000	15.783	--	0.094	1.486	الثابت
لا يوجد تأثير	0.182	1.336	0.129	0.073	0.097	جذب المواهب
يوجد تأثير	0.000	*21.348	0.754	0.029	0.621	تدريب المواهب وتطويرها
لا يوجد تأثير	0.870	0.163	0.017	0.075	0.012	إدارة أداء المواهب
لا يوجد تأثير	0.295	1.050	0.122	0.082	0.086	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب
يوجد تأثير	0.000	*1.976	0.729	0.026	0.509	الاحتفاظ بالمواهب
يوجد تأثير	0.002	*3.160	0.892	0.227	0.718	الدرجة الكلية لإدارة المواهب

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، R Square=0.647، R=0.804.

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب على تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية للدرجة الكلية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (3.160) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي بذلك دالة إحصائياً، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعدين (تدريب المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (21.348، 1.976) وهما أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائياً. كما تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (1.336، 1.050، 0.163) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستويات دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الترتيب، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية ولبعدي (تدريب المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كما نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

ولبيان تأثير تطبيق ممارسات أبعاد إدارة المواهب بشكل تفصيلي في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:  
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي. والجدول رقم (12) يوضح النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multi-Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد إدارة المواهب على بعد تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

النتيجة	الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد إدارة المواهب
---------	----------------------	---------------	------	-------------------	---	---------------------

الثابت	2.023	0.131	--	15.427	0.000	--
جذب المواهب	0.136	0.101	0.172	1.342	0.180	لا يوجد تأثير
تدريب المواهب وتطويرها	0.223	0.103	0.258	*2.157	0.032	يوجد تأثير
إدارة أداء المواهب	0.111	0.104	0.148	1.060	0.290	لا يوجد تأثير
تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	0.154	0.114	0.208	1.348	0.178	لا يوجد تأثير
الاحتفاظ بالمواهب	0.318	0.079	0.536	*2.330	0.000	يوجد تأثير
الدرجة الكلية لإدارة المواهب	0.712	0.316	0.844	*2.251	0.025	يوجد تأثير

\*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). R Square=0.376. R=0.613.

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية في تحقيق تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي للدرجة الكلية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (2.251) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي بذلك دالة إحصائياً، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (12) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعدين (تدريب المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق تميز الاستراتيجية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (2.330، 2.157) وهما أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائياً، في حين تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق تميز الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (1.342، 1.060، 1.348) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستويات دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الترتيب، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً.

وفي ضوء ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية ولبعدي (تدريب المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق تميز الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كما نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق تميز الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي. والجدول رقم (12) يوضح النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

#### الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multi-Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب

على بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة

أبعاد إدارة المواهب	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	0.487	0.111	--	4.369	0.000	--
جذب المواهب	0.044	0.086	0.044	0.513	0.608	لا يوجد تأثير
تدريب المواهب وتطويرها	0.098	0.088	0.089	1.120	0.264	لا يوجد تأثير
إدارة أداء المواهب	0.154	0.089	0.161	1.742	0.082	لا يوجد تأثير
تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	0.118	0.097	0.124	1.212	0.226	لا يوجد تأثير
الاحتفاظ بالمواهب	0.264	0.179	0.260	*2.010	0.040	يوجد تأثير
الدرجة الكلية لإدارة المواهب	0.587	0.269	0.545	*2.186	0.030	يوجد تأثير

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). R Square=0.724. R=0.851.

تشير نتائج الجدول (13) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية في تحقيق تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (2.186) وهي أعلى من

قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي بذلك دالة إحصائياً، كما بينت نتائج الجدول رقم (38) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها (الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق تميز القيادة، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (2.010) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي بذلك دالة إحصائياً، في حين تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق تميز القيادة في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (0.513، 1.120، 1.742، 1.212) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الترتيب، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً.

وبناء على ما تقدم، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية وبعدها (الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق تميز القيادة في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كما نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق تميز القيادة في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي. والجدول رقم (13) يوضح النتائج الاحصائية المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multi-Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب على بعد تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة

أبعاد إدارة المواهب	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	1.757	0.128	--	13.760	0.000	--
جذب المواهب	0.149	0.099	0.183	1.508	0.132	لا يوجد تأثير
تدريب المواهب وتطويرها	0.194	0.101	0.218	1.927	0.055	لا يوجد تأثير
إدارة أداء المواهب	0.004	0.102	0.005	0.039	0.969	لا يوجد تأثير
تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	0.010	0.111	0.013	0.092	0.926	لا يوجد تأثير
الاحتفاظ بالمواهب	0.198	0.109	0.228	*1.981	0.046	يوجد تأثير
الدرجة الكلية لإدارة المواهب	0.266	0.308	0.307	0.865	0.388	لا يوجد تأثير

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، R Square=0.442، R=0.665.

تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها (الاحتفاظ بالمواهب) كإحدى ممارسات إدارة المواهب في تحقيق تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (1.981) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي بذلك دالة إحصائياً، في حين تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية ولأبعاد (جذب المواهب، تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) على تحقيق تميز المرؤوسين في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الترتيب، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب لبعدها (الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق تميز المرؤوسين في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كما نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء

المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق تميز المرؤوسين في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب على تحقيق تميز تقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي. والجدول رقم (15) يوضح النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multi-Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب على بعد تميز تقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة

أبعاد إدارة المواهب	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	1.652	0.123		13.394	0.000	--
جذب المواهب	0.193	0.095	0.235	*2.025	0.044	يوجد تأثير
تدريب المواهب وتطويرها	0.102	0.097	0.114	1.046	0.296	لا يوجد تأثير
إدارة أداء المواهب	0.087	0.098	0.112	0.885	0.377	لا يوجد تأثير
تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	0.275	0.108	0.357	*2.555	0.011	يوجد تأثير
الاحتفاظ بالمواهب	0.469	0.032	0.617	*14.569	0.000	يوجد تأثير
الدرجة الكلية لإدارة المواهب	0.888	0.297	1.014	*2.986	0.003	يوجد تأثير

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، R Square=0.489، R=0.699

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب على تحقيق تميز تقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي للدرجة الكلية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (2.986) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي بذلك دالة إحصائية، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (15) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأبعاد (جذب المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق تميز تقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (14.569، 2.555، 2.025) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائية، في حين تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء المواهب) في تحقيق تميز تقديم الخدمة في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، حيث جاءت قيمة (t) المحسوبة (0.885، 1.046) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الترتيب، وهي بذلك ليست دالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية ولأبعاد (جذب المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق تميز تقديم الخدمة في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كما نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المواهب (تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء المواهب) في تحقيق تميز تقديم الخدمة في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

## النتائج والتوصيات:

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

لقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج، ويمكننا استخلاص أهمها على النحو الآتي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية تهتم بشكل عام بتطبيق ممارسات إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وقد جاء مستوى التطبيق بدرجات متفاوتة بين هذه الأبعاد، حيث ارتبط أعلى مستوى

تطبيق لتلك الأبعاد بتدريب المواهب وتطويرها، يليه بُعد جذب المواهب، ثم بُعد تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، يليه بُعد الاحتفاظ بالمواهب، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق لتلك الأبعاد ببُعد إدارة أداء المواهب، وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام وتركيز على ممارسة التدريب والتطوير بهدف رفع مستوى الأداء، ولكنها ما زالت بحاجة إلى تطوير في أنظمتها التي تستهدف متابعة أداء المواهب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما نتاج ما توصلت إليه دراسة كل من (Alruwaili, 2018): (قنيطرة، 2019).

2. أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية تهتم بشكل عام بتطبيق أبعاد التميز التنظيمي كافة بدرجة عالية، وقد جاء مستوى التطبيق بدرجات متفاوتة بين هذه الأبعاد، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد بتميز الإستراتيجية، يليه بُعد تميز المرؤوسين، ثم بُعد تميز تقديم الخدمة، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق لتلك الأبعاد ببُعد تميز القيادة، وهذا يدل على اهتمام عالٍ لدى الإدارات العليا والأولى في تلك الوزارات بتطبيق أبعاد التميز التنظيمي التي تم تناولها، إلا أن بُعد تميز القيادة جاء أقلها، وهو ما يشير إلى أن الأنماط القيادية المتبعة في الوزارات الفلسطينية ما زالت أنماط قيادية تقليدية لا تتمتع بالمرونة الكافية ولا تساعد بشكل فعال في عمليات التمكين وتفويض الصلاحيات لبقية الإدارات العاملة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (Raharjo, and Erikson, 2017): (Alsarayrah, and Alsarayrah, 2021).

3. بينت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية ولبعدي (تدريب المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التميز التنظيمي، في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للأبعاد (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية. وهذا يُعد مؤشراً على أهمية الدور الذي يلعبه هذان البعدان في خلق اتجاهات إيجابية لدى الإدارة العليا والأولى في الوزارات الفلسطينية تؤدي إلى أفضل الممارسات في تطبيق إدارة المواهب لتحقيق التميز التنظيمي لديها. وقد تشابهت هذه النتيجة مع نتائج ما توصلت إليه دراسة كل من (العلي، 2017): (الطبال، 2017).

4. أما على مستوى الأبعاد، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية ولبعدي (الاحتفاظ بالمواهب، تدريب المواهب وتطويرها) في تحقيق تميز الإستراتيجية على التوالي، في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للأبعاد (جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق تميز الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية، وهذا يشير إلى مدى أهمية الاحتفاظ بالمواهب، وتدريبها وتطويرها في سبيل تحقيق التميز في الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

5. بينت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية ولبعدي (الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق كل من تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للأبعاد (جذب المواهب، تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) في تحقيق تميز القيادة وتميز المرؤوسين في الوزارات الفلسطينية، وهذا يشير إلى أهمية بُعد الاحتفاظ بالمواهب في ضمان توفر قيادات متميزة وكفاءة قادرة على تحقيق الأهداف والإستراتيجيات المرسومة، وكذلك مواهب عاملة في المستويات التنفيذية، لضمان توفر موظفين متميزين قادرين على تنفيذ الأنشطة والقيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية وللأبعاد (الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، جذب المواهب) في تحقيق تميز تقديم الخدمة على التوالي، في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة المواهب للبعدين (تدريب المواهب وتطويرها، إدارة أداء

المواهب) في تحقيق تميز تقديم الخدمة في الوزارات الفلسطينية، وهذه النتيجة تشير إلى أهمية التأثير الذي تلعبه ممارسات الاحتفاظ بالمواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي لها وجذبها في تحقيق تميز الخدمة المقدمة للمواطنين.

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز ممارسات إدارة المواهب في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية من خلال تأسيس وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بالمواهب، تتمتع بتشريع قانوني، تكون إدارتها تابعة بشكل مباشر لرئاسة الوزراء وديوان الموظفين العام، كنواة يمكن الإنطلاق منها لإنشاء وحدات تنظيمية فرعية للمواهب في كل وزارة بشكل تدريجي ووفقاً للأولويات.
- ضرورة قيام الوزارات الفلسطينية بإعطاء أهمية أكبر لممارسة إدارة أداء المواهب، من خلال تطوير وتحسين أنظمتها التي تستهدف متابعة أداء المواهب، وتفعيل أنظمة التحفيز لتعزيز الأداء المتميز لهم لتصل إلى المستوى المطلوب الذي يتناغم مع حاجاتهم ومطالبهم.
- العمل على إعادة النظر في أنماط القيادة السائدة والتحرر من النمط القيادي التقليدي لدى الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية، من خلال استثمار الأثر الإيجابي لممارسة بُعدي الاحتفاظ بالمواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي للمواهب لاستلام مناصب إدارية قادرة على تحقيق تميز القيادة استناداً إلى مبدأ (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
- العمل على استثمار الأثر الإيجابي لممارسات إدارة المواهب بأبعاده كافة في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية، مع التركيز على أكثر الأبعاد تأثيراً لممارسات إدارة المواهب (تدريب المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب، جذب المواهب) في تحقيق التميز التنظيمي وبأبعاده كافة، وذلك من خلال رسم سياسات تفصيلية لكل بُعد من هذه الأبعاد، وإجراء دراسات جدوى وتقييم مدى نجاعة تأثيرها في تحقيق احتياجات كل وزارة، بما يضمن الوصول إلى درجة مرتفعة من التميز التنظيمي.

## البحوث المستقبلية

تقترح الدراسة على الباحثين والمعنيين بإدارة المواهب إجراء مزيد من البحوث والدراسات الميدانية في هذا الموضوع، ولكن بمتغيرات أخرى غير التي تناولها الباحثان، مثل: إدارة المواهب والإثراء الوظيفي، إدارة المواهب والإحترق الوظيفي، إدارة المواهب والدوران الوظيفي، وتطبيق أوسع وأشمل للمستويات الإدارية المختلفة في الوزارات والهيئات الحكومية، بالإضافة إلى المؤسسات غير الحكومية، لتمكين الباحثين من استخلاص النتائج وتعميمها.

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو زيادة، زكي (2019). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 18(2)، 1-42.
- أبو سعدة، يوسف (2016). أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.
- أبو ليدة، صابرين (2018). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.
- أحمد، محمد (2011). واقع معرفة وتطبيق المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، الثقافة والتنمية، 11(41)، 104-138.
- الأيوبي، منصور (2015). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية – دير البلح، 2(2)، 107-137.
- البيصبي، عبد المعطي (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- بوسالم، أبو بكر (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك – المديرية الجهوية بحاسي الرمل، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان، الجزائر.
- تركي، فايزة، ونسيم، فرحات (2017). دور تطوير الخدمة في تحديد مستوى رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تبسة، الجزائر.
- توفيق، أمينة (2018). تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للإبداع باستخدام إدارة المواهب، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، 5(4)، 35-63.
- جاير، منار (2018). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد ديسمبر، 2، 1-103.
- الجدى، فراس (2018). واقع إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.
- الجراح، صالح، وأبو دوله، جمال (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.
- حجازي، محمود، وطنبور، رامي (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 3(9)، 134-150.
- حداد، شفيق، وجودة، محفوظ (2015). مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(2)، 253-282.
- الحدراوي، حامد، وغناوي، محمد (2017). الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية: دراسة حالة في وزارة الشباب والرياضة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 287-313.
- الحمداني، صبا (2018). دور إدارة المواهب في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال، مجلة الأنبار – كلية الإدارة والاقتصاد، 10(23)، 274-302.
- الحوارة، كامل، وشلاش، عنبر (2012). دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 18(1)، 9-49.
- الخرشة، ياسين، والزريقات، خالد، ونور، محمود (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة

- البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 40(2)، 211-239.
- درادكة، أمجد (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(8)، 1257-1296.
- ديوان الموظفين العام (2020). دليل الموظف الحكومي، رام الله، فلسطين.
- السعيد، عيد (2017). آليات تطبيق إدارة الموهوبين المؤسسية في مدارس التعليم بدولة الكويت، كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، 5(47)، 668-711.
- سلمان، جهان (2017). أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 53(5)، 157-184.
- سليمان، حنان (2017). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعلم العام المصري: سيناريوهات بديلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الصالح، محمد، ومحاسنة، جمال، وعيسى، عبد الناصر (2017). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، 1(176)، 657-710.
- الطبال، عبد الله (2017). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 13(13)، 80-101.
- الطعاني، حسن (2011). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الكويت، 25(98)، 201-232.
- عباس، عمر (2018). دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(2)، 152-172.
- عبد العال، مصطفى، وعبد العال، محمد (2013). أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- عبد المنعم، أسماء (2017). الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(4)، 878-907.
- العتيبي، أروى، والقرشي، سوزان (2018). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 5(4)، 119-170.
- العساف، صالح (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط ٢، الرياض: دار الزهراء.
- العلي، فهد (2017). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات اقتصادية، 13(13)، 1-20.
- العمارات، فارس (2021). استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- العمرى، محمد (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، 37(4)، 113-148.
- العنقري، عبد العزيز (2015). إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية المنعقدة في الطائف يوم 2015/3/7، المملكة العربية السعودية.
- غانم، هاجرة (2018). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- فيصل، مثنى (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي: دراسة تحليلية، مجلة العلوم

- الاقتصادية والإدارية، 23(95)، 255-280.
- قنيطرة، نبيل (2019). علاقة الأنماط القيادية بإدارة المواهب في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية – الشق المدني – المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الكاروري، أحمد (2016). تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية: دراسة حالة السلطة القضائية – الخرطوم، (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- اللوحي، نبيل، وأبو حجر، طارق (2018). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية نموذجاً، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني بعنوان "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"، المنعقدة بتاريخ 13/9/2018، فلسطين.
- لوز، ياسر (2017). دور الحكومة الفلسطينية في دعم التميز والابتكار في قطاع غزة خلال الفترة 2000-2016، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، المنعقدة بتاريخ 13/9/2017.
- مجلس الوزراء الفلسطيني (2020). دليل الخدمات الحكومية، رام الله، فلسطين.
- مرغادي، أمال، ويوشمة، حليلة (2018). استراتيجية تمييز الخدمة المصرفية كآلية لكسب رضا الزبائن: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالة تبسة 488، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبسي – تبسة، الجزائر.
- المغربي، بشير، ومحمود، محمد (2016). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان للنشر.
- النجار، مازن (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نور الدين، بوالشرش (2014). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abbas, O. (2018). The role of attracting human talent in preparing and building future leaders: a comparative field study on some departments of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq, *The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 9(2), 152-172.
- Abdel Moneim, A. (2017). Retaining talent and its role in increasing the return on investment in human resources: A field study, *The Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 8(4), 878-907.
- Abdel-Al, M. and Abdel-Al, M. (2013). The impact of talent management on institutional performance by applying to a private sector company, (An Unpublished Master's Thesis, In Business Administration), Ain Shams University, Ain Shams, Arab Republic of Egypt.
- Abu Libdeh, S. (2018). Intellectual capital and its role in achieving institutional excellence at Al-Quds University, (Unpublished Master's Thesis), Al-Quds University, Abu Dis, Palestine.
- Abu Saada, Y. (2016). A proposed model for developing the performance of leaders of civil society organizations as an entry point for developing institutional performance in light of the standards of excellence, (An Unpublished Master's Thesis), Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Abu Zyeada, Z. (2019). The Role of Talent Management Practices in Achieving Organizational Ingenuity: An Applied Study on Jawwal for Palestinian Cellular Communications, *Ajman Journal of Studies and Research*, 18(2), 1-42.

- Ahmed, M. (2011). The reality of knowledge and application of institutional talents in educational administrations in the Red Sea Governorate, *Culture and Development*, 11 (41), 104-138.
- Al-Ali, F. (2017). The Impact of Talent Management on Job Performance in Governmental Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of Economic Studies*, 13(13), 1-20.
- Al-Amarat, F. (2021). *Strategies for managing human talents in the organization*, Amman: Gulf House for Publishing and Distribution.
- Al-Anqari, A. (2015). Talent management as an approach to developing job engagement behaviors among workers in Saudi government organizations, a research paper presented at the second conference of the Institutes of Public Administration and Administrative Development in the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Assaf, S. (2012). *Introduction to Research in Behavioral Sciences*, (2)Edition, Riyadh: Dar Al-Zahra.
- Al-Ayoubi, M. (2015). The work environment and its impact on achieving institutional excellence: An applied study on government technical colleges in the governorates of Gaza, *Journal of Palestine Technical College - Deir al-Balah*, (2), 107-137.
- Al-Buhaisi, A-M. (2014). The role of empowering workers in achieving institutional excellence: a field study on technical colleges in the governorates of the Gaza Strip, (An Unpublished Master's Thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Hamdani, S. (2018). The Role of Talent Management in Adopting Quality of Career Practices: An Analytical Study of the Opinions of Workers in Jordanian Hospitals in the North Region, *Anbar Journal - College of Business and Economics*, 10(23), 274-302.
- Al-Hawajra, K. and Shalash, A. (2012). Study of the relationship between market orientation strategy and innovative behavior in Jordanian pharmaceutical companies, *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 18(1), 9-49.
- Al-Jarrah, and Abu Dawla, J. (2015). The effect of applying talent management strategies in enhancing organizational affiliation among faculty members in public Jordanian universities, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 11(2), 283-315.
- Al-Jeddi, F. (2018). The reality of talent management in Palestinian universities and its relationship to competitive advantage, (An Unpublished Master's Thesis), Al-Aqsa University: Leadership and Management Program, Gaza, Palestine.
- Al-Karuri, A. (2016). Applying the concepts of total quality and institutional excellence to improve performance in judicial institutions: a case study of the judiciary - Khartoum, ( PhD Thesis), Sudan University of Science and Technology, Khartoum, Sudan.
- Al-Kharsha, Y., Zureikat, K., and Nour, M. (2013). The impact of change factors on achieving organizational excellence: the Arab Potash Company as a model, *Journal of Studies in Administrative Sciences*, 40(2), 211-239.
- Al-Louh, N, and Abu Hajeer, T. (September, 2018). Strategic leadership and its role in achieving institutional excellence in the technical education sector: Palestine Technical College as a model, a research paper presented to the second scientific conference entitled "Sustainability and the Creative Environment in the Technical Education Sector", Palestine.
- Al-Maghraby, B., & Mahmoud, M. (2016). *Human Resources*, Dar Al-Jinan Publishing. Amman.

- Al-Najjar, M. (2014). The degree of effectiveness of institutional performance in the institutions of Sharia education in the Ministry of Awqaf in the governorates of Gaza in the light of the European model of excellence and ways to develop it, (An Unpublished Master's Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Omari, M. (2017). The Impact of Organizational Change on Organizational Excellence: An Applied Study in the Saudi Private Sector, *The Arab Journal of Management*, 37(4), 113-148.
- Al-Otaibi, A., and Al-Qurashi, S. (2018). The impact of leadership strategies in achieving institutional excellence for public institutions: a field study on the Saudi Arabian Airlines General Corporation in Jeddah Governorate, *The Scientific Journal of Commercial Research*, 5(4), 119-170.
- Al-Saidi, E. (2017). Mechanisms of applying institutional gifted management in schools of education in the State of Kuwait, Faculty of Education in Hurghada - South Valley University, *Educational Journal*, 5 (47), 668-711.
- Al-Saleh, M., Mahasna, J., and Issa, AN. (2017). The effect of strategic planning on the performance and productivity of the public and university education sectors in Al-Jawf region, *Journal of the College of Education - Al-Azhar University*, 1 (176), 657-710.
- Al-Taani, H. (2011). The degree of administrative empowerment among public school principals in Karak Governorate, Jordan, *The Educational Journal, Kuwait*, 25 (98), 201-232.
- Bousalem, A. B. (2015). The role of administrative empowerment in organizational excellence: a field study on Sonatrach - Hassi Rmel Regional Directorate, (PhD Thesis), University - Tlemcen, Algeria.
- Cabinet (2020). Government Services Directory, Ramallah, Palestine.
- Daradkeh, A. (2017). Administrative Empowerment and its Relationship to Organizational Excellence among Academic Leaders at Taif University from the Viewpoint of Faculty Members, *An-Najah University Journal for Research (Humanities)*, 31(8), 1257-1296.
- El-Hadrawy, H., and Ghannawi, M. (2017). Strategic investment of talented human resources in the National Center for Sports Talent Care: A Case Study in the Ministry of Youth and Sports, *Al Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14(2), 287-313.
- Faisal, M. (2017). Strategic leadership and its role in activating organizational performance: an analytical study, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 23 (95), 255-280.
- General Personnel Bureau (2020). Government Employee Directory, Ramallah, Palestine.
- Ghanem, H. (2018). The role of human resources management in achieving outstanding performance for workers in the service institution: A case study of a group of public service institutions in the state of M'sila, (PhD Thesis), University of Mohamed Boudiaf - M'sila, Algeria.
- Haddad, Sh. and Judah, M. (2015). The extent to which ministries and institutions winning the King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency achieve a culture of excellence from the point of view of their employees and service recipients, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 11(2), 253-282.
- Hegazy, M., and Tanbour, R. (2018). The Role of Administrative Creativity in the Organizational Excellence of the Palestinian Ministries in the Northern Governorates, *Al-Quds Open*

- University Journal for Research and Administrative and Economic Studies, 3(9), 134-150.
- Jaber, M. (2018). Managing leadership talents in public secondary schools in the light of the Egyptian education reform trends: a proposed conception, Beni Suef University, Journal of the College of Education, December issue, 2, 1-103.
- Lawz, Y. (2017). The role of the Palestinian government in supporting excellence and innovation in the Gaza Strip during the period 2000-2016, a research paper presented at the Conference on Sustainability and Enhancing the Creative Environment for the Technical Sector, held on September 13, 2017.
- Margadi, A., and Bouchemma, H. (2018). The strategy of distinguishing banking service as a mechanism for gaining customer satisfaction: a case study of the Bank of Agriculture and Rural Development, Tebessa 488, (An Unpublished Master's Thesis), University of Larbi Tebessa - Tebessa, Algeria.
- Noureddine, B. (2014). Incentives and performance of employees in institutions, Amman: Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
- Quneita, N. (2019). The relationship of leadership styles to talent management in the Palestinian Ministry of Interior and National Security - the civil part - the southern governorates, (An Unpublished Master's Thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Salman, J. (2017). The impact of the organizational structure in empowering employees: an exploratory study of the opinions of a sample of managers in the Al-Numan Public Company, Journal of the University of Baghdad College of Economic Sciences, (53), 157-184.
- Suleiman, H. (2017). School administrative empowerment as a mechanism for achieving organizational excellence in Egyptian general learning: alternative scenarios, (Unpublished Master's Thesis), Cairo University, Cairo.
- Tabbal, A. (2017). Human talent management practices and their role in improving employee performance: a field study, Journal of Strategy and Development, (13), 80-101.
- Tawfik, O. (2018). A proposed conception of knowledge institutions as an incubator for creativity using talent management, International Journal of Library and Information Sciences, 5(4), 35-63.
- Turki, F., and Naseem, F. (2017). The role of service development in determining the level of customer satisfaction: a case study of the Algeria Telecom Corporation - Tebessa - an unpublished master's thesis, University of Tebessa, Algeria.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Al Aina, R. and Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, Sustainability, 12, 1-21.
- Alam-Khan, Z. Yasir, M. Majid, A. and Afridi, S. (2019). Talent management practices, empowerment and innovative work behavior: moderating role of knowledge sharing, Ciyt University Research Journal, 9(3), 567-585.
- Al-Hila, A. Al-Shobaki, M. Abu Amuna, Y. and Abu Naser, V. (2017). Organizational excellence in Palestinian universities of Gaza Strip, Information Technology & Electrical Engineering Journal, 6(4): 20-30.

- Alhmoudi, S. Isaac, O. and Bhaumik, A. (2019). The impact of strategic planning and customer focus on organizational excellence among head unit officers within Fujairah polic, *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(6), 714-724.
- Alruwaili, N. (2018). Talent management and talent building in upgrading employee performance, *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 98-106.
- Alsakaneh, A, and Hong, Sh. (2015). Talent Management in twenty-first century: Theory and practically, *International Journal of Applied Research*, 1(11),1036-1043.
- Alsarayrah, A. and Alsarayrah, A. (2021). The impact of performance management on organizational excellence in educational institutions and how to strengthen it in private schools, *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 154-175.
- Ananthan, Sh. Manaf, H. Hidayati, M. and Dewi, D. (2019). The development of talent management in Malaysian public sector: a comprehensive review, *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242-253.
- Calvo-Mora, A., Dominguez, M. & Criado, F. (2017). Assessment and improvement of organizational social impact through the EFQM excellence model, *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12),1259-1278
- Gunaraja, T. Venkatramarju, D. and Brindha, G. (2015). Impact of organizational culture in public sectors, *International Journal of Science and Research*, 4(10),400-402.
- Hair, J. F., Black, W. C., Balin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: Maxwell Macmillan (International Editions)*. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness, *Journal of World Business*, 45(2), 169-178.
- Harttig, M., Strozik, M. and Mukherjee, A. (2010). *Global Workforce Planning. Benefits and Compensation International*, 40(1), 17- 22.
- Lavoie, R. (2014). *Achieving operational excellence in the public sector: A lean Journey?*, Master Thesis of Business Administration, Athabasca University.
- Mahfoozi, A. Salajegheh, S. Ghorbani, M. and Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran, *Cogent Business & Management*, 5,1-15.
- O'Brien, Sh. (2017). *Talent management initiatives in the Irish public service – how state agencies under one governmental department are using talent management to respond to skills shortages in tight labour market*, (Unpublished Master Thesis), College of Irland, Irland.
- Pila, M. Schultz, C. and Dachapalli, L. (2016). Factors related to succession planning in a government department in Gauteng, *Problems and Perspectives in Management*, 14(4-1),145-153.
- Raharjo, H. and Erikson, H. (2017). Exploring differences between private and public organizations in business excellence models, *International Journal of Operational & Production Management*, 37,1-25.
- Thunissen, M. and Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations, *Public Prsonnel Management*, 1-28.

- Tymon, W., Strumpf, S. and Doh, J. (2010). Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards, *Journal of World Business*, 45(2),109-121.
- Wilf, A. (2008). Turning in to the Talent (Talent Management in Organization), *Engineering & Technology*, 3 (4).
- Younas, M. and Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation "Y" employees: mediating role of competency development, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1),1330-1353.