

Articles in Press

Talent Management Strategy and Organizational Performance: Evidence from Jordan Ahli Bank

Khaled Mahmoud Alshawabkeh, Ahmad Suliman Alawamleh

PII: 1420.2023

DOI: <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1420.2023>

Reference: JJOAS-H 1420.2023



To appear in: Jordan Journal of Applied Science-Humanities Science Series

Received Date: 06 Sep 2023

Revised Date: 18 Oct 2023

Accepted Date: 26 Oct 2023

Alshawabkeh, K. M. & Alawamleh, A. S. (in press). Talent Management Strategy and Organizational Performance: Evidence from Jordan Ahli Bank. *Jordan Journal of Applied Sciences – Humanities Science Series*. Advance online publication. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1420.2023>

This is a PDF of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form. As such, this version is no longer the Accepted Manuscript, but it is not yet the definitive Version of Record; we are providing this early version to give early visibility of the article.

Please also note that, during the production process, errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.



Talent Management Strategy and Organizational Performance: Evidence from Jordan Ahli Bank

أثر استراتيجية إدارة المواهب في الأداء المنظمي في البنك الأهلي الأردني

Khaled Mahmoud Alshawabkeh*, Ahmad Suliman Alawamleh

The World Islamic Sciences & Education University, Amman, Jordan

Kaled_high@yahoo.com*

Abstract

This study examines how a comprehensive talent management strategy—encompassing talent attraction, development, retention, performance management, and succession planning—shapes organizational performance at Jordan Ahli Bank across learning and growth, customer satisfaction, internal operations, and environmental performance. Using a quantitative, descriptive-analytical design supported by observational notes, data were collected via a structured questionnaire from top and middle managers ($n = 94$ usable responses from 130 surveyed) and analyzed with SPSS. Results show a statistically significant positive effect ($\alpha \leq 0.05$) of the overall talent management strategy and each of its dimensions on all four performance dimensions. The findings position talent management as an educational and human development mechanism that strengthens organizational learning, builds human capital, and enhances service quality in the banking sector. Practical implications include: institutionalizing targeted learning and development pathways, integrating performance management with career progression, designing retention policies that create supportive work environments, and formalizing succession pipelines for critical roles. For applied humanities and educational studies, the study evidences how structured workplace learning and capability-building translate into measurable organizational outcomes in a real-world financial context.

Keywords: Applied Humanities, Organizational Performance, Workplace Learning, Human Capital Development.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده (التعلم والنمو، رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والأداء البيئي) في البنك الأهلي الأردني. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنك الأهلي الأردني، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية وُزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (١٣٠) فردًا بأسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (٩٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولمعالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده (التعلم والنمو، رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والأداء البيئي) في البنك الأهلي الأردني. وقدم الباحثان توصيات أبرزها تعزيز الاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب من خلال تدريب العاملين الموهوبين وتوفير بيئة داعمة لهم للاحتفاظ بهم.

الكلمات المفتاحية: الإنسانيات التطبيقية، الأداء المؤسسي، التعلم في بيئة العمل، تنمية رأس المال.

المقدمة

الإطار النظري والدراسات السابقة

نظراً للتقدم والتطور التكنولوجي والتغيرات التي تشهدها ملامح العصر الحالي، زادت وتيرة التنافس والتحديات التي تحول دون بقاء المنظمات وقدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق الأداء المتميز، وخاصة مع تزايد هجرة ذوي الكفاءات وتنقلهم بين الدول بصورة كبيرة، الأمر الذي أدى إلى زيادة التنافس على الأفراد الموهوبين، مما تطلب تبني استراتيجية مناسبة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وتنفيذ ممارسات إدارية حديثة تهتم بجذب المورد البشري الفريد بما يملكه من مواهب ومهارات باعتباره أحد أهم مواطن القوة في المنظمة وأساس تفوقها وتقدمها على منافسيها وصولاً إلى الأداء المتميز. ولأن المواهب تعد من الركائز الأساسية التي تستند عليها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية، أصبح جذب وتعيين الموهوبين وتطويرهم ورعايتهم من أهم ما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه، لما لهم من دور بارز في الأداء المنظمي الذي يعتبر من المؤشرات الأساسية التي تعكس الأداء العام للمنظمة ومكانتها القائمة.

حيث إن الأداء المنظمي يعتبر من أهم المواضيع التي تحمل في طياتها البُعد الاستراتيجي لديناميكية الأعمال، وذلك باعتبار أن المنظمات تُحقق رؤيتها وأهدافها بكفاءة أدائها المنظمي، فهو يعكس كيفية استغلالها لمواردها البشرية والمادية بفعالية وكفاءة في ظل التحديات المختلفة التي تواجهها والمتعلقة بالعديد من الظواهر كالمنافسة الشديدة، والأسواق غير المنتظمة والتغيرات في طلبات العملاء. فإن معرفة المنظمة لإمكاناتها وموقعها التنافسي مقارنة بغيرها من المنظمات يتطلب الوقوف على أدائها المنظمي الذي يعتبر محدد البقاء والاستمرار، فإن امتلاك تكنولوجيا متطورة وموارد مادية جديدة لم يعد يكفي للنجاح، بل يجب امتلاك المنظمات موارد بشرية موهوبة ذات مهارات عالية تتمكن من استخدام هذه الموارد بفعالية وكفاءة مطلوبة. لذا جاءت هذه الدراسة لبيان أثر استراتيجية إدارة المواهب في الأداء المنظمي في البنك الأهلي الأردني.

استراتيجية إدارة المواهب

نتيجة التطور الهائل الذي شهدته منظمات الأعمال مؤخراً، شاعت عبارة حرب المواهب عام ١٩٩٧ عندما قامت شركة "McKinsey" بنشر تقريرها المعروف "أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها"، والتي بدورها أشعلت المنافسة القوية بين المنظمات الكبرى، حيث تقوم هذه الحرب على أساس اعتماد العقل البشري لخلق الثروة في المنظمات. من هنا أنشئت إدارة المواهب البشرية في المنظمات، والتي تُعد من أهم استراتيجيات التغيير والتطوير وإدارة المورد البشري، وتركز على الاهتمام بجذب أصحاب الكفاءات والقدرات العالية والحفاظ عليهم (سلامة والناصر، ٢٠٢١).

مفهوم استراتيجيات إدارة المواهب

تشير الموهبة إلى المهارات والقدرات التي يملكها الفرد، ويُعتبر أنه يتمتع بقدرات أعلى من المتوسط (O'Connor & Crowley-Henry, 2019)، فالتميزون هم من يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واكتشاف العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات داخل المنظمة يحقق لها النمو والاستمرار والرفاهية على المدى الطويل (Nakato et al., 2020).

تختلف إدارة المواهب عن إدارة الموارد البشرية التقليدية، فهي تقوم على اختيار العاملين الذين يساهمون في نجاح المنظمة (Van Zyl et al., 2017)، وتتمثل في الجهود التي تبذلها المنظمة للحصول على المواهب وتنميتها وإطلاق العنان لقدراتهم مع الأخذ في عين الاعتبار الأهداف التنظيمية، من خلال تحديد المرشحين المؤهلين وإعدادهم وتدريبهم على أساس المشاركة الفعالة والكفاءة، والاحتفاظ بهم وتشجيعهم والتحسين من قدرتهم لتحقيق الأهداف طويلة الأجل (جنة ونافع، ٢٠٢٢).

تُعنى استراتيجية إدارة المواهب بتطبيق أفضل الممارسات في رعاية وتحديد المواهب وتوظيفها وتأهيلها وتفعيلها في المنظمات (البطران، ٢٠٢٠)، وتُعرف بأنها عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية التي تملك المهارات والقدرات المميزة والتي تساهم بدورها في نجاح المنظمة في ضوء التحديات المحيطة، والعمل على تطويرهم والاحتفاظ بهم وإدارة أدائهم في المنظمة (علي، ٢٠٢١)، فهي استراتيجية مصممة لتعزيز القدرة على جذب الأفراد وتطويرهم والاحتفاظ بهم للتمكن من تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية (Mostafa et al., 2021).

كما عُرفت بأنها عدد من العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تطوير المواهب التي تملك القدرات العالية لملء المناصب الأساسية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بشكل مستدام (Crane & Hartwell, 2019).

ويرى الباحثان أن استراتيجية إدارة المواهب هي قيام المنظمة بجذب الأفراد الذين يملكون الإمكانيات والمهارات العالية والاحتفاظ بهم وتطويرهم لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

أبعاد استراتيجية إدارة المواهب

جذب المواهب

جذب المواهب تُعد أولى خطوات إدارة المواهب، وتُعنى بالبحث عن الأفراد الموهوبين من أصحاب الخبرات والمعارف والمهارات المميزة، وتوفيرهم حسب احتياجات المنظمة (عبد الرحمن وإمام، ٢٠٢٢)، وتُعرف بأنها العمليات التي من شأنها جذب وإشراك الأفراد ذوي المهارات العالية في المنظمة وتنميتهم ليكونوا قادة المستقبل (Kusi et al., 2020)، ومن الأمور التي تُعزز قدرة المنظمة على جذب المواهب واستقطابها قيم المنظمة وسمعتها ووجود آليات وسياسات لتنمية المواهب ودعمها (حسني، ٢٠٢٢).

تطوير المواهب

يُكمن هدف إدارة المواهب الرئيسي في تطوير العاملين الذين يملكون القدرات العالية وتنميتهم، مما يؤدي إلى نمو المنظمة وترسيخ ثقافتها (Al Rawashdeh, 2021)، لذا يجب أن تتوافق أهداف تطوير المواهب مع استراتيجية المنظمة (Liu, 2021).

تركز عملية تطوير المواهب على تحسين قدرات ومهارات العاملين الحاليين في المنظمة لخلق مواهب جديدة (Mitosis et al., 2021)، ويعتمد نجاح هذه العملية على كيفية الاهتمام بالمواهب ورعايتهم وتنمية مهاراتهم الفكرية والخاصة من خلال التعليم والتدريب، ووضعهم في الميادين التي تساهم في تنمية المجتمع بفعالية (العامي، ٢٠٢٢)، كما ويرتبط هذا التطوير بالتعاقب الوظيفي في محاولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مواءمة أنشطة التدريب مع عمليات إدارة المواهب في المنظمة (Kusi et al., 2020).

الاحتفاظ بالمواهب

تُعد الكفاءات البشرية المتميزة والمبدعة والمواهب من أصول المنظمة الثمينة، لذا ينبغي على المنظمات السعي إلى منع رحيل هذه المواهب والاحتفاظ بها (Ott et al., 2018)، وذلك بإقناع الموهوبين بالبقاء في العمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة. ويتأثر الاحتفاظ بهم بالتعويض القائم على الأداء والتدريب والعمل الجاد والدافع والنمو الوظيفي (El Dahshan et al., 2018)، فالاحتفاظ بالمواهب عملية تركز استراتيجياً على إبقاء الموهوبين من العاملين داخل المنظمة والاستثمار بقدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر (Bibi, 2019)، ويكون ذلك بتهيئة البيئة التي تشجع الموهبة من أجل تقديم أفضل ما تملكه لتحقيق الأهداف المنشودة (زناتي، ٢٠٢٠).

إدارة أداء المواهب

تشير إدارة أداء المواهب إلى تحفيز وتوجيه الأفراد الموهوبين لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وحصول المنظمة على الميزة التنافسية (عبد الرحمن وإمام، ٢٠٢٢). ويتحقق ذلك من خلال وضع معايير أداء للعاملين وتحليل مستواهم السلوكي والفكري والذهني بهدف تحديد الفجوة بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي، مما يعزز مواطن القوة ويعالج مواطن الضعف بشكل ينعكس على تطوير أداء المواهب (حسني، ٢٠٢٢)، وضمان تحقيق فعالية المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي (قرشي وسليخ، ٢٠٢٠).

التعاقب الوظيفي

التعاقب الوظيفي هو إجراء يضمن اكتشاف العاملين الموهوبين في المنظمة القادرين على تولي المناصب الرئيسية فيها (Hadijah, 2023)، ويقوم على ملاءمة آليات التوظيف لتوفير أكبر عدد من المواهب ليكونوا مصدرًا حيويًا لبعض الوظائف القيادية (مومني وآخرون، ٢٠١٨)، مما يتيح للمنظمات فرصاً حقيقية لملء الشواغر القيادية بأفراد موهوبين يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من إنجاز هذه الوظائف بكفاءة عالية وعلى أكمل وجه (موسى، ٢٠٢١).

الأداء المنظمي

يُعد مفهوم الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية ذات الأهمية البارزة في الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل مقياساً لتعزيز قدرات المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة، وهو محصلة أداء الأفراد والوحدات في إطار السياسة العامة للمنظمة، وبيئتها الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية. كما أن نجاح أي خطة استراتيجية للمنظمة يعتمد على الأداء الذي يعكس كيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مفهوم الأداء المنظمي

يشير الأداء إلى تنفيذ مهام أو إنجاز أنشطة، فهو من المصطلحات الأكثر استخداماً في بيئة الأعمال (الزهرة وآخرون، ٢٠٢٠)، وقد حظي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظراً لأهميته للفرد والمنظمة ككل، فهو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها العاملون، والتي تكمن في قدراتهم وإدراكهم لمهامهم (الوهاشي، ٢٠٢٠)، ويُعرف بأنه مستوى الجهد المبذول والكفاءة في التنفيذ الفعلي لمراحل العمل (أحمد، ٢٠٢٢).

أما الأداء المنظمي فهو الأداء الذي يعكس الآليات التي توظف من خلالها المنظمة إمكانياتها ومواردها المتاحة والتي تؤدي إلى فعالية وكفاءة أعمالها (عبد العزيز، ٢٠٢١)، ويشير إلى تحقيق النتائج المتعلقة بأهداف المنظمة (Adhikara & Nur Diana, 2022)، وخلق القيمة الذي يُعد أمراً حاسماً في معايير الأداء الشاملة لأي منظمة (Hanaysha & Alzoubi, 2022).

كما عُرف بأنه انعكاس كيفية استغلال المنظمة لمواردها البشرية والمادية بكفاءة وبشكل يمكنها من تحقيق أهدافها، ويتمثل في النتائج النهائية لأنشطتها (حسين، ٢٠٢٠)، وأشار إليه (Kornelius et al., 2021) بأنه نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة من ناحية العملاء والتعلم والنمو والعمليات الداخلية.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أنه لا يوجد تعريف موحد للأداء المنظمي وذلك تبعاً لاختلاف مقاييس الأداء، ويرى الباحثان أن الأداء المنظمي يُعنى بأداء المنظمة بشكل عام، فهو محصلة أنشطتها وعملياتها، وانعكاس لكيفية استغلال مواردها المادية والبشرية واستثمارها بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها.

أبعاد الأداء المنظمي

التعلم والنمو

يُعد التعلم والنمو شرطاً أساسياً لبقاء واستمرار المنظمة، حيث يضمن لها القدرة على التجديد ويهدف إلى توجيه العاملين نحو التحسين المستمر والتطوير الضروري للبقاء (الدياسطي وآخرون، ٢٠٢١)، ويرتبط هذا البعد بالابتكار والتحسين في جميع أعمال المنظمة بهدف خلق قيمة لها، ومن خلاله تتمكن المنظمة من اختراق أسواق جديدة وزيادة أرباحها (البشاري وعبدالله، ٢٠٢١).

رضا العملاء

يشير رضا العملاء إلى مدى تلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم والتفاعل معهم بهدف تحقيق رضا العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد (بركات، ٢٠٢٣)، ويتمثل بقدرة المنظمة على خلق قيمة للعملاء من خلال الخدمات التي تقدمها لهم بعد البيع، وجذب عملاء جدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، وبوجود عاملين موهوبين يتحقق رضا العملاء (أبو قاعود والطراونة، ٢٠٢٢).

العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على تطوير العمليات الداخلية التي تعزز رضا العملاء وخلق القيمة لهم سعياً لإرضائهم (Kaplan & Norton, 2004)، ويقيس العمليات التي يجب تحسينها في المنظمة بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية، ويعتمد أساساً على التحسين المستمر للعمليات ومراقبة الجودة وضمانها واستخدام قدرات المنظمة (Kokkaew et al., 2022)، وتُقسم العمليات الداخلية كما ذكرها (البشاري وعبدالله، ٢٠٢١) إلى:

- العمليات التشغيلية التي تتمثل بعمليات المنظمة اليومية التي تحول الأنشطة إلى خدمات تُقدم إلى العملاء.
- العمليات الإدارية للعملاء التي تهدف إلى تعزيز العلاقة معهم من خلال جذبهم والاحتفاظ بهم وتطوير الأنشطة معهم.

- العمليات الإبداعية التي تُعنى بالعمليات المتعلقة بالدخول إلى أسواق جديدة وتطوير خدمات جديدة واستهداف عملاء جدد .
- العمليات التنظيمية والاجتماعية التي ترتبط بسعي المنظمة إلى البيع وتقديم خدمات في مجتمعات وبلدان تستثمر فيها وتحصل من خلالها على حقوق الإنتاج .

الأداء البيئي

يُعنى الأداء البيئي بزيادة رضا العملاء وجذب عملاء جدد واستهداف الذين يحققون أكبر قدر من الأرباح (Parmenter, 2015)، ويرتبط بالمواد الخام واستهلاك الطاقة وانبعث الملوثات، ويناوي بتقييم وتخطيط السلوك الأخضر للاستراتيجية التشغيلية للمنظمة (الدياسطي وآخرون، ٢٠٢١)، ويصف قدرة المنظمة على الاهتمام بالحد من آثارها على البيئة ومواردها الطبيعية الحية وغير الحية (ظاهر وجمال، ٢٠٢٠)، وذلك بالتقليل من المواد الضارة والاستهلاك غير الآمن واستخدام الموارد والطاقة الفعالة (Akanmu et al., 2020).

التأثير النظري لمتغيرات الدراسة

العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والأداء المنظمي

بحثت العديد من الدراسات في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والأداء المنظمي كدراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢) التي هدفت التعرف إلى أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي، وتوصلت إلى أن إدارة المواهب لها أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي، ودراسة (Almohtaseb et al., 2020) التي توصلت إلى أن تحديد الموهوبين والاحتفاظ بهم يساهم في تحسين الأداء المنظمي، أما دراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022) فتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في الأداء المنظمي في البنك الأهلي الأردني، حيث تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص تحديات الانفتاح على الأسواق العالمية نتيجة العولمة، فقد تعددت الخيارات وأنواع الخدمات أمام عملائها، لذا فقد أصبح التميز في الأداء موضع اهتمام البنوك كغيرها من المنظمات الأخرى، وفي ظل هذه التطورات لم تعد الأساليب التقليدية للإدارة قادرة على المنافسة، مما استلزم تبني استراتيجية حديثة تهتم بمواكبة هذه التطورات بأنواعها، من أهمها استراتيجية إدارة المواهب التي تركز على المهارات والكفاءات العالية التي تساهم في تحقيق التميز في خدمة العملاء، وذلك من خلال جذب وتوظيف الموهوبين والاحتفاظ بهم وتطويرهم للقدرة على تقديم خدمة متميزة أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون في نفس القطاع.

هنا تكمن مشكلة الدراسة في الأداء المنظمي في البنك الأهلي الأردني وأثر استراتيجية إدارة المواهب في هذا الأداء، حيث يعتبر البنك الأهلي الأردني من البنوك التي تسعى إلى التميز دائماً في أنشطتها وخدماتها مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة والعالمية.

أسئلة الدراسة

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

١. ما أثر استراتيجية إدارة المواهب في الأداء المنظمي في البنك الأهلي الأردني؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
١. ما الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (استراتيجية إدارة المواهب، الأداء المنظمي) في البنك الأهلي الأردني؟
٢. ما أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في التعلم والنمو في البنك الأهلي الأردني؟
٣. ما أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في رضا العملاء في البنك الأهلي الأردني؟
٤. ما أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في العمليات الداخلية في البنك الأهلي الأردني؟

٥. ما أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في الأداء البيئي في البنك الأهلي الأردني؟

أهمية وأهداف الدراسة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما:

١. **الجانب العلمي:** تتمثل أهمية الدراسة العلمية في المتغيرات التي تناولتها وهي استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، الأداء البيئي)، والتي تُعد من الموضوعات التي ما زالت تحتاج إلى دراسة عميقة، وكذلك تتمثل أهميتها في إثراء المكتبة العربية بهذا الموضوع ودعم الأدب النظري من خلال تقديم إطار جديد متخصص في استراتيجية إدارة المواهب في الأداء المنظمي كي تكون منطلقاً للدارسين والباحثين في المستقبل للتوسع في أبعاده ومحاوره المختلفة ضمن البيئة العربية.

٢. **الجانب العملي:** تتمثل أهمية الدراسة العملية في النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي تسهم في تقديم توصيات لمتخذي القرار في البنك الأهلي الأردني حول أهمية المتغيرات والأبعاد التي تم تناولها، وتحليل مدى تطبيقها في البنك للوصول إلى تبني استراتيجية إدارة المواهب والأداء المنظمي، كما وتتمثل أهمية الدراسة العملية في أهمية القطاع الذي طبقت عليه، حيث يعد قطاع البنوك من القطاعات الرائدة التي تلعب دوراً مهماً في دعم القطاعات الاقتصادية.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في التعرف إلى أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، الأداء البيئي) في البنك الأهلي الأردني. كما وتهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (استراتيجية إدارة المواهب، الأداء المنظمي) في البنك الأهلي الأردني .
٢. التعرف إلى أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في التعلم والنمو في البنك الأهلي الأردني .
٣. التعرف إلى أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في رضا العملاء في البنك الأهلي الأردني .
٤. التعرف إلى أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في العمليات الداخلية في البنك الأهلي الأردني .
٥. التعرف إلى أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي) في الأداء البيئي في البنك الأهلي الأردني.

الطريقة والإجراءات

فرضيات الدراسة

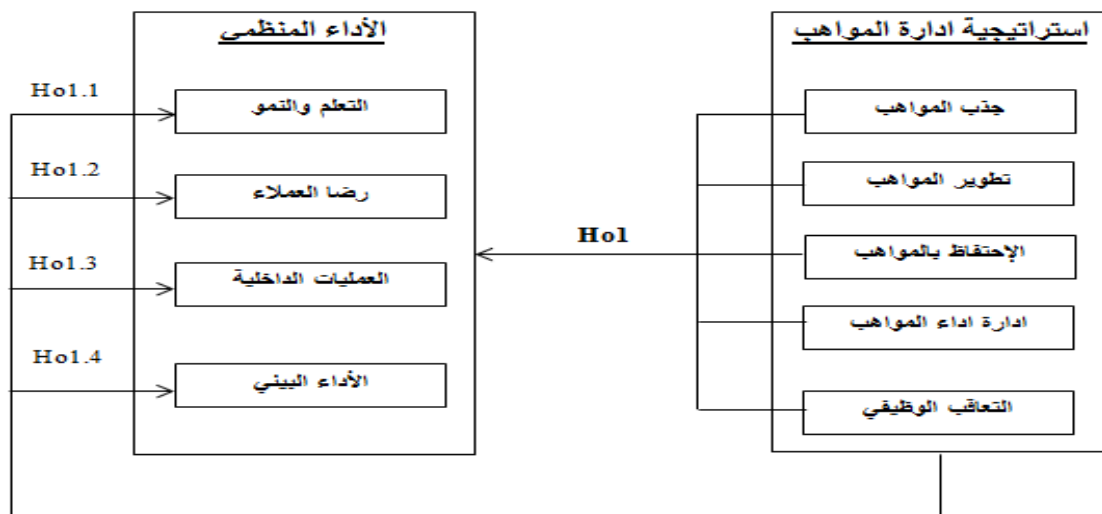
بالاستناد الى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

— HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، الأداء البيئي) في البنك الأهلي الأردني.

— ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في التعلم والنمو في البنك الأهلي الأردني.
- HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في رضا العملاء في البنك الأهلي الأردني.
- HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في العمليات الداخلية في البنك الأهلي الأردني.
- HO1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء البيئي في البنك الأهلي الأردني.

أنموذج الدراسة



شكل (١): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع التالية:

منهجية الدراسة

نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، ومن حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة كونها تُجرى في بيئة المنظمات الطبيعية، كما تُعد الدراسة مقطعية من حيث الأفق الزمني كونها تُجرى على عينة في وقت واحد، وهي دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات (النجار وآخرون، ٢٠١٧).

منهج الدراسة

قام الباحثان باعتماد المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) في الدراسة الحالية لمناسبتها لطبيعتها وأهدافها، وتم وصف متغيرات الدراسة المتمثلة باستراتيجية إدارة المواهب كمتغير مستقل، والأداء المنظمي كمتغير تابع، ثم تحليل إجابات أفراد العينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنك الأهلي الأردني على أداة الدراسة (الاستبانة) لغرض اختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة (مسح شامل)

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنك الأهلي الأردني بجميع فروعهم، والبالغ عددهم (١٣٠) فرداً، وزعت عليهم الاستبانة لجمع المعلومات باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (٩٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بما نسبته (٧٢٪) من إجمالي الاستبانات.

متغيرات الدراسة

– المتغير المستقل: (جنة ونافع، ٢٠٢٢؛ عبد الرحمن، ٢٠٢٢؛ Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022؛ Kokkaew et al., 2022).

– المتغير التابع: (جنة ونافع، ٢٠٢٢؛ طه وعبد، ٢٠٢٢؛ Liu & Wu, 2022؛ Kokkaew et al., 2022؛ Hariyanto & Said, 2020).

وحدة التحليل

اشتملت وحدة التحليل على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بمسمى (مدير عام، مدير فرع، مساعد مدير، رئيس قسم) في البنك الأهلي الأردني.

طرائق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المصادر التالية لجمع البيانات:

المصادر الثانوية

تمثلت المصادر الثانوية في المراجع والكتب العربية والأجنبية والمقالات والدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة الحالية.

المصادر الأولية

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية.

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

تم تحكيم الاستبانة من (١٥) أستاذاً أكاديمياً يعملون في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية للوصول إلى صدق أداة الدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات للوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة، والجدول (١) يوضح قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة.

جدول (١): قيم مُعامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	قيمة الفا
استراتيجية إدارة المواهب	٢٥	
جذب المواهب	٥	٠,٨٩١
تطوير المواهب	٥	٠,٩١٨
الاحتفاظ بالمواهب	٥	٠,٨٦٣
إدارة أداء المواهب	٥	٠,٩٠٨
التعاقب الوظيفي	٥	٠,٩٢٣
الأداء المنظمي	٢٠	
التعلم والنمو	٥	٠,٩٠٩
رضا العملاء	٥	٠,٩٣١
العمليات الداخلية	٥	٠,٨٦١
الأداء البيئي	٥	٠,٧٥٤

يُظهر الجدول (١) أن قيم معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية كانت أكبر من (٠,٧٥٤)، وجميعها أكبر من (٠,٧٠)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ لفقرات متغيرات الدراسة، وأنها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية (النجار وآخرون، ٢٠٢٠).

اختبار ملاءمة النموذج

لإجراء اختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي، تم اختبار ملاءمة النموذج باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وتم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بهدف الكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة كما في الجدول (٢).

جدول (٢): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

الأبعاد	جذب المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة أداء المواهب	التعاقب الوظيفي
جذب المواهب	١				
تطوير المواهب	**٠,٧٠٦	١			
الاحتفاظ بالمواهب	**٠,٦٦١	**٠,٧٧٦	١		
إدارة أداء المواهب	**٠,٥٢٠	**٠,٥٩٠	**٠,٨٠٤	١	
التعاقب الوظيفي	**٠,٤٨٤	**٠,٦٥٩	**٠,٧٩١	**٠,٧١٨	١

(**) عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يُظهر الجدول (٢) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الفرعية، وتبين أن جميعها أقل من (٠,٨٠)، مما يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي فإن البيانات تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Porter & Gujarati, 2009).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وصف خصائص عينة الدراسة

يُظهر الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٤١	٪٤٣,٦
	أنثى	٥٣	٪٥٦,٤
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	١٩	٪٢٠,٢
	٣٠-أقل من ٤٠ سنة	٤٤	٪٤٦,٨
	٤٠-أقل من ٥٠ سنة	٢٥	٪٢٧,٧
	٥٠ سنة فأكثر	٥	٪٥,٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٥٦	٪٥٩,٦
	ماجستير	٢١	٪٢٢,٣
	دكتوراه	١٧	٪١٨,١
	أقل من ٥ سنوات	١٥	٪١٦,٠
الخبرة العملية	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٠	٪٢١,٣
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣٦	٪٣٨,٣
	١٥ سنة فأكثر	٢٣	٪٢٤,٥
المجموع		٩٤	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج SPSS للتحليل الإحصائي

وصف متغيرات الدراسة

تُظهر الجداول (٤، ٥) الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، بحيث (من ١ - أقل من ٢,٣٤) مُنخفضة، و (من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧) متوسطة، و (من ٣,٦٧ - ٥) مرتفعة.

جدول (٤): الأهمية النسبية لمتغيرات استراتيجية إدارة المواهب

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
جذب المواهب	١٣,٨٨	٠,٥١٨	١	مرتفعة
تطوير المواهب	٣,٦٦٠	٠,٦٥٩	٥	متوسطة
الاحتفاظ بالمواهب	٣,٧٨٩	٠,٥٧١	٢	مرتفعة
إدارة أداء المواهب	٣,٦٨٦	٠,٥٢٨	٤	مرتفعة
التعاقب الوظيفي	٦٣,٦٩	٠,٦٦٧	٣	مرتفعة
المقياس العام لاستراتيجية إدارة المواهب	٥٣,٧٤	-	-	مرتفعة

يُظهر الجدول (٤) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (استراتيجية إدارة المواهب) جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٤٥). وقد جاء البُعد (جذب المواهب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨١) وانحراف معياري (٠,٥١٨) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء البُعد (تطوير المواهب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٦٠) وانحراف معياري (٠,٦٥٩) وبأهمية نسبية متوسطة. وهذا يدل على اهتمام البنك الأهلي الأردني بتبني استراتيجية إدارة المواهب وجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ عليها وإدارة أداء المواهب، للتأكد من أن الجهود التي تُبذل من قبل العاملين تسهم في تحقيق أهداف البنك.

جدول (٥): الأهمية النسبية لمتغيرات الأداء المنظمي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
التعلم والنمو	٣,٧١٧	٠,٦٢٦	٤	مرتفعة
رضا العملاء	٤,٠٣٦	٠,٥٥٣	٢	مرتفعة
العمليات الداخلية	٤,٠٣٨	٠,٤٣٣	١	مرتفعة
الأداء البيئي	٣,٨٣٤	٠,٣٥	٣	مرتفعة
المقياس العام للأداء المنظمي	٣,٩٠٧	-	-	مرتفعة

يُظهر الجدول (٥) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (الأداء المنظمي) جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٠٧). وقد جاء البُعد (العمليات الداخلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣٨) وانحراف معياري (٠,٤٣٣) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء البُعد (التعلم والنمو) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧١٧) وانحراف معياري (٠,٦٢٦) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يدل على استفادة البنك الأهلي من قدرات وكفاءات العاملين فيه وتوفير الجو المناسب لهم للعمل من تحفيز ومكافآت ودعم البحث والتطوير المستمر لهم، ودمجهم مع أهدافه البيئية، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الابتكار والإبداع لديهم في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق رضاهم، وتحسن في عملياته وأدائه بشكل عام.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية (Ho1)

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، الأداء البيئي) في البنك الأهلي الأردني". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وظهرت النتائج كما يأتي:

جدول (٦): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية (Ho1)

النموذج	ملخص النموذج	تحليل التباين
Model	Model Summery	ANOVAa
r	r ²	F
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة
Df	Sig F	درجة الحرية
١	٧٩٤,٠a	٦٣١
		٢٩,٧٢٤
		٥
		٠,٠٠٠b

a. المتنبئ: جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي.

b. المتغير التابع: الأداء المنظمي.

يظهر في الجدول (٦) أن قيمة معامل الارتباط ($r = ٠,٧٩٤$) مما يدل على وجود ارتباط عالٍ بين إدارة المواهب بأبعادها والأداء المنظمي، وأن قيمة معامل التحديد بلغت ($r^2 = ٠,٦٣١$) عند (٥) درجات حرية، وقيمة ($F = ٢٩,٧٢٤$) عند مستوى معنوية ($Sig = ٠,٠٠٠$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار، ويشير إلى أن إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) قد فسّرت ما نسبته (٦٣,١٪) من التباين في الأداء المنظمي.

ويُظهر الجدول التالي نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسة (Ho1).

جدول (٧): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسة

رقم النموذج	النموذج Model	B	الخطأ المعياري	β	t المحسوبة	Sig t مستوى الدلالة
١	جذب المواهب	٠,٠٤١	٠,٠٧١	٠,٠٥٥	٠,٥٦٨	٠,٥٧٢
	تطوير المواهب	٠,٠٣٧	٠,٠٦٨	٠,٠٦٣	٠,٥٤٨	٠,٥٨٥
	الاحتفاظ بالمواهب	٠,١٤٠	٠,١٠٥	٠,٢٠٦	١,٣٣٣	٠,١٨٦
	إدارة أداء المواهب	٠,٠٥٣	٠,٠٨٣	٠,٠٧٣	٠,٦٤٣	٠,٥٢٢
	التعاقب الوظيفي	٠,٢٧٧	٠,٠٦٤	٠,٤٨٠	٤,٢٩٤	٠,٠٠٠

a. المتغير التابع: الأداء المنظمي

يُظهر الجدول (٧) أن قيمة بيتا (β) عند بُعد جذب المواهب بلغت (٠,٠٥٥) وبخطأ معياري مقداره (٠,٠٧١)، وأن قيمة (t) بلغت (٠,٥٦٨) وبمستوى دلالة ($Sig = ٠,٥٧٢$)، وهذا يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. كما أن قيمة بيتا (β) عند بُعد تطوير المواهب بلغت (٠,٠٦٣) وبخطأ معياري مقداره (٠,٠٦٨)، وأن قيمة (t) بلغت (٠,٥٤٨) وبمستوى دلالة ($Sig = ٠,٥٨٥$)، وهذا يشير أيضاً إلى أن هذا البعد غير معنوي. كما بلغت قيمة بيتا (β) عند بُعد الاحتفاظ بالمواهب (٠,٢٠٦) وبخطأ معياري مقداره (٠,١٠٥)، وأن قيمة (t) بلغت (١,٣٣٣) وبمستوى دلالة ($Sig = ٠,١٨٦$)، مما يدل على أن هذا البعد غير معنوي. كذلك بلغت قيمة بيتا (β) عند بُعد إدارة أداء المواهب (٠,٠٧٣) وبخطأ معياري مقداره (٠,٠٨٣)، وأن قيمة (t) بلغت (٠,٦٤٣) وبمستوى دلالة ($Sig = ٠,٥٢٢$)، وهذا يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. أما قيمة بيتا (β) عند بُعد التعاقب الوظيفي فقد بلغت (٠,٤٨٠) وبخطأ معياري مقداره (٠,٠٦٤)، وأن قيمة (t) بلغت (٤,٢٩٤) وبمستوى دلالة ($Sig = ٠,٠٠٠$)، وهذا يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، تبين أن مساراً واحداً من مسارات النموذج الأول معنوي، مما يُثبت معنوية معاملات الانحدار في النموذج الأول، وعليه لا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، الأداء البيئي) في البنك الأهلي الأردني."

اختبار الفرضية الفرعية الأولى-Ho1

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في التعلم والنمو في البنك الأهلي الأردني."

جدول (٨): ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summery	ANOVAa	Coefficienta
	r r ² F المحسوبة	Df Sig F	t المحسوبة Sig t β

معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	مستوى معنوية	معامل بيتا المعياري	مستوى الدلالة
٨٢٥,٠٨	٦٨٠,٠٦	١٩٥,٦٤٢	١,٠٠٠	٠,٨٢٥	١٣,٩٨٧
التعلم والنمو					٠,٠٠٠

a. المتنبئ: استراتيجية إدارة المواهب

b. المتغير التابع: التعلم والنمو

يُظهر الجدول (٨) من ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد لاستراتيجية إدارة المواهب بلغت ($r^2 = ٠,٦٨٠$)، مما يشير إلى أن استراتيجية إدارة المواهب فسرت ما نسبته ($٦٨,٠\%$) من التغير الحاصل في التعلم والنمو. ومن جدول تحليل التباين ظهر أن قيمة ($F = ١٩٥,٦٤٢$) عند مستوى معنوية ($Sig = ٠,٠٠٠$) وعند درجة حرية (١)، مما يؤكد معنوية الانحدار. وتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = ٠,٨٢٥$) وقيمة ($t = ١٣,٩٨٧$) عند مستوى معنوية ($Sig = ٠,٠٠٠$)، مما يؤكد معنوية المعامل.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في التعلم والنمو في البنك الأهلي الأردني."

اختبار الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في رضا العملاء في البنك الأهلي الأردني."

جدول (٩): ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summary	ANOVAa	Coefficientsa
	r ² معامل الارتباط	Df درجة الحرية	β معامل بيتا المعياري
	F المحسوبة	Sig F مستوى معنوية	t المحسوبة
رضا العملاء	٣٧٧,٠٨	١٥,٢٨٧	٣,٩١٠
	١٤٢,٠٦	١,٠٠٠	٠,٣٧٧
			٠,٠٠٠

a. المتنبئ: استراتيجية إدارة المواهب

b. المتغير التابع: رضا العملاء

يُظهر الجدول (٩) من ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد لاستراتيجية إدارة المواهب بلغت ($r^2 = ٠,١٤٢$)، مما يشير إلى أن استراتيجية إدارة المواهب فسرت ما نسبته ($١٤,٢\%$) من التغير الحاصل في رضا العملاء. ومن جدول تحليل التباين ظهر أن قيمة ($F = ١٥,٢٨٧$) عند مستوى معنوية ($Sig = ٠,٠٠٠$) وعند درجة حرية (١)، مما يؤكد معنوية الانحدار. وتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = ٠,٣٧٧$) وقيمة ($t = ٣,٩١٠$) عند مستوى معنوية ($Sig = ٠,٠٠٠$)، مما يؤكد معنوية المعامل.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في رضا العملاء في البنك الأهلي الأردني."

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في العمليات الداخلية في البنك الأهلي الأردني."

جدول (١٠): ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات		
	Model Summery		ANOVAa		Coefficienta		
	r	r ²	F	Df	Sig F	β	t
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	مستوى معنوية	معامل بيتا المعياري	المحسوبة
العمليات الداخلية	٠,٦١٦	٣٨٠,٠	٥٦,٣٦١	١,٠٠٠	٠,٠٠٠b	٠,٦١٦	٧,٥٠٧

a. المتنبئ: استراتيجية إدارة المواهب

b. المتغير التابع: العمليات الداخلية

يُظهر الجدول (١٠) من ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد لاستراتيجية إدارة المواهب بلغت ($r^2 = 0,380$)، مما يشير إلى أن استراتيجية إدارة المواهب فسرت ما نسبته (٣٨,٠٪) من التغير الحاصل في العمليات الداخلية. ومن جدول تحليل التباين ظهر أن قيمة ($F = 56,361$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0,000$) وعند درجة حرية (١)، مما يؤكد معنوية الانحدار. وتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0,616$) وقيمة ($t = 7,507$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0,000$)، مما يؤكد معنوية المعامل.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في العمليات الداخلية في البنك الأهلي الأردني."

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة Ho1-4

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء البيئي في البنك الأهلي الأردني."

جدول (١١): ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات		
	Model Summery		ANOVAa		Coefficienta		
	r	r ²	F	Df	Sig F	β	t
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	مستوى معنوية	معامل بيتا المعياري	المحسوبة
الأداء البيئي	٠,٥٠٧	٢٥٧,٠	٣١,٧٥٨	١,٠٠٠	٠,٠٠٠b	٠,٥٠٧	٥,٦٣٥

a. المتنبئ: استراتيجية إدارة المواهب

b. المتغير التابع: الأداء البيئي

يُظهر الجدول (١١) من ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد لاستراتيجية إدارة المواهب بلغت ($r^2 = 0,257$)، مما يشير إلى أن استراتيجية إدارة المواهب فسرت ما نسبته (٢٥,٧٪) من التغير الحاصل في الأداء البيئي. ومن جدول تحليل التباين ظهر أن قيمة ($F = 31,758$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0,000$) وعند درجة حرية (١)، مما يؤكد معنوية الانحدار. وتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0,507$) وقيمة ($t = 5,635$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0,000$)، مما يؤكد معنوية المعامل.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء البيئي في البنك الأهلي الأردني."

النتائج

١. أظهرت نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستويات استراتيجية إدارة المواهب، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لاستراتيجية إدارة المواهب (٣,٧٤٥) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يشير إلى اهتمام البنك الأهلي الأردني بتبني استراتيجية إدارة المواهب وجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ عليها وإدارة أداء المواهب للتأكد من أن الجهود التي تُبذل من قبل العاملين تسهم في تحقيق أهداف البنك. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جنة ونافع، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى الأهمية النسبية ودرجة تبني إدارة المواهب جاء بدرجة عالية في الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت، ودراسة (Hariyanto & Said, 2020) التي أظهرت ارتفاع مستويات إدارة المواهب في شركة Adhi Karya Ltd في إندونيسيا.

٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستويات الأداء المنظمي، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للأداء المنظمي (٣,٩٠٧) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يؤكد استفادة البنك الأهلي من قدرات وكفاءات العاملين فيه وتوفير الجو المناسب لهم للعمل من تحفيز ومكافآت ودعم البحث والتطوير المستمر لهم، ودمجهم مع أهدافه البيئية، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الابتكار والإبداع لديهم في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق رضاهم، وتحسن في عملياته وأدائه بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (طه وعبد، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مستوى الأهمية النسبية لمحور الأداء التنظيمي مرتفعاً، ودراسة (Kokkaew et al., 2022) التي أظهرت ارتفاع الأهمية النسبية لمتغير الأداء المؤسسي بأبعاده (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في الشركات التايوانية المبحوثة.

٣. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، الأداء البيئي) في البنك الأهلي الأردني.

إن إدارة المواهب في البنوك تهتم بتلبية الاحتياجات التنظيمية والتشغيلية بعدد كافٍ من الموظفين المؤهلين والمدربين الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة، والعمل على تطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ عليهم لتحقيق الأداء المنظمي للبنك.

ويرى الباحثان أنه يمكن أن تؤثر إدارة المواهب على الأداء المنظمي في البنوك بالعديد من الطرق، منها:

١. تجنب نقص الكفاءات والمهارات: عندما يكون لدى البنك موظفون مديرون على المهام وتم تجنيد عدد كافٍ من العاملين، يتم تفادي شغور الوظائف، وتتحول الركيزة الأساسية إلى الإنجاز والدافعية الإيجابية.

٢. التعميم المعرفي: يتلخص عمل إدارة المواهب في حفز تركيز الموظفين نحو المبادرة والابتكار والنجاح وصولاً إلى الأداء الاستراتيجي المنشود.

٣. تحفيز الموظفين: يمكن لإدارة المواهب أن تفيد الموظفين وتحفزهم على أداء مهامهم بشكل أفضل، وتساهم بالتالي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤. نمو الأعمال: تكون إدارة المواهب مسؤولة عن تطوير وتدريب الموظفين، وهذا يتيح للبنك النمو في أعماله والتوسع والانتشار في مختلف المجالات.

وبصفة عامة، فإن إدارة المواهب لها دور كبير في تحقيق الأداء المنظمي في البنوك، حيث يتمثل مشروعها الأساسي في تطوير الموظفين وتحفيزهم ودعمهم في العملية الإبداعية، وذلك بغرض تحسين أدائهم وزيادة النجاح في إنجاز المهام.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في التعلم والنمو في البنك الأهلي الأردني .
- يرى الباحثان أن إدارة المواهب تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النمو والتعلم في البنك، وتُعد من صلب عملها، وذلك على النحو التالي:
١. اكتشاف المواهب: تساعد إدارة المواهب في اكتشاف المواهب المتميزة داخل البنك، وتشجع على تحديد وتقييم الموظفين ذوي القدرات العالية والمؤهلات الاستثنائية لتطويرهم وتعزيز مساهمهم المهني .
 ٢. تطوير القدرات: تضمن إدارة المواهب توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين الموهوبين بشكل مستمر، وتوفير فرصاً للتعلم والتطوير المستمر سواء عبر دورات تدريبية داخلية أو خارجية، أو من خلال برامج المنح واستكمال الدراسات العليا .
 ٣. تعزيز الابتكار والإبداع: تشجع إدارة المواهب الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع تطبيقية، كما تعمل على توفير بيئة مناسبة لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين لتعزيز الابتكار وتطوير العمليات .
 ٤. تحفيز الأداء القوي والعمل على تسريع الترقيات وربطها بالإنجاز .
 ٥. الحفاظ على المواهب: تُعد إدارة المواهب جزءاً من استراتيجية البنك للحفاظ على المواهب المميزة، وتعمل على توفير بيئة عمل محفزة ومرنة، وتقديم فرص التطوير والتقدم المهني .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في رضا العملاء في البنك الأهلي الأردني .
- تؤثر إدارة المواهب بشكل كبير في رضا العملاء، حيث يتم تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحسين تجربة العملاء مع الشركة، كما أنها تساهم في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. كذلك، تزيد إدارة المواهب من رضا الموظفين، وبالتالي يتم تحسين مستوى الالتزام والانتماء للشركة، وتحسين مستويات خدمة العملاء.
- وتُعد إدارة المواهب من العوامل الأساسية التي تؤثر في رضا العملاء، حيث تساعد على تحسين الشفافية والتواصل بين الموظفين والإدارة والعملاء، مما يؤدي إلى بناء علاقات جيدة وثابتة مع العملاء.
- بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة المواهب في تحسين الثقة بين العملاء والشركة، وتعزيز صورة الشركة وإيجابياتها في السوق، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وتعزيز الولاء للشركة.
- وبشكل عام، يمكن القول إن إدارة المواهب تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وبالتالي تحسين رضا العملاء وتعزيز العلاقة بين العملاء والشركة، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأرباح والنجاح العام للشركة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في العمليات الداخلية في البنك الأهلي الأردني .
- إن إدارة المواهب هي الاستراتيجية التي تهتم بجمع وتطوير وتنظيم وإدارة المواهب في المنظمة، وهي من العوامل المهمة التي تؤثر على العمليات الداخلية في البنك المبحوث.
- ويرى الباحثان أن من أهم الآثار التي تُحدثها إدارة المواهب على العمليات الداخلية ما يلي:
١. زيادة الإنتاجية والكفاءة: عندما يتم اختيار الموظفين الأكفاء والمناسبين للتوظيف وتطويرهم بشكل جيد، فإنهم سوف يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة لزيادة الإنتاجية في المؤسسة وتحسين كفاءة العمليات الداخلية.

٢. تحسين العلاقات في الفريق: تهتم إدارة المواهب بتحسين علاقات الموظفين والمشاركة في برامج التطوير والتدريب المشتركة وتبادل الخبرات والمعرفة، وهذا يساعد على تحسين العلاقات في الفريق وتعزيز الروح الجماعية.
٣. زيادة مستوى رضا الموظفين: تسعى إدارة المواهب إلى تحسين مستوى رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة، وتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي، وهذا يحسن رضا الموظفين ويعزز انتماءهم للبنك.
٤. تطوير مهارات الموظفين: تهتم إدارة المواهب بتطوير مهارات الموظفين وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لهم، وهذا يعمل على تحسين كفاءاتهم وزيادة إنتاجيتهم.
٥. تحسين إدارة الأداء: تساعد إدارة المواهب في تحسين إدارة الأداء والتقييم من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتحديد معايير الأداء، وتقديم تعليمات وتوجيهات واضحة للموظفين لتحسين أدائهم. وبشكل عام، يمكن القول إن إدارة المواهب تعزز العمليات الداخلية في البنك وتحسن من كفاءتها وفعاليتها، وتعزز رضا الموظفين والعمل على التطوير المستمر للوصول إلى أفضل مستويات الأداء.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في الأداء البيئي في البنك الأهلي الأردني.
- يتبين من نتائج تحليل الفرضية أن إدارة المواهب تؤثر في الأداء البيئي في البنك، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدة آليات، منها:
 ١. تفعيل برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين حتى يتمكنوا من إدارة الأنشطة البيئية بطريقة احترافية وفعالة.
 ٢. إنشاء فريق عمل متخصص في التدابير البيئية ومتابعة تطبيقها داخل البنك، وذلك يساعد على تحقيق أهداف البنك البيئية والمساهمة في الحد من التأثير البيئي السلبي.
 ٣. تطوير الإجراءات المتعلقة بتصاريح الانبعاث البيئي والمشاريع البيئية الأخرى لتتماشى مع المعايير الدولية.
 ٤. نشر الوعي البيئي بين الموظفين والزبائن على حد سواء، وتشجيعهم على الامتثال لسياسات الحفاظ على البيئة والاستدامة.
- ومن ثم، يؤدي العمل على تحسين إدارة المواهب إلى تحسين الأداء البيئي في البنك، وتعزيز الشعور بالمسؤولية البيئية والتزام العملاء.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جنة ونافع، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وإدارة أداء المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الأداء الاستراتيجي بأبعاده (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد النمو والابتكار، وبُعد العمليات الداخلية)، ودراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في الأداء البيئي كُبعد من أبعاد الأداء المستدام.

التوصيات

- على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، قدم الباحثان عدة توصيات حتى يتمكن متخذو القرارات في البنك الأهلي الأردني من الاستفادة منها، وهي كالآتي:
١. تشجيع جذب واحتضان المواهب من خلال التعاون مع النقابات والجامعات لاستقطاب الأفراد الموهوبين مقارنة بالبنوك المنافسة، وأيضاً من خلال متابعة مواقع التوظيف لرصد المواهب المطلوبة، وتوفير بيئة عمل ملائمة وداعمة لهم للاحتفاظ بهم.
 ٢. ضرورة الاهتمام بتطوير الموهوبين من خلال العمل على توفير برامج تأهيلية متخصصة للعاملين الموهوبين في البنك لتطوير وتحسين قدراتهم الوظيفية بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية.

٣. وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للوصول إلى بيئة وظيفية مستقرة للعاملين الموهوبين تدفعهم نحو الإبداع وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم وتقديم الخدمات البنكية بكفاءة وفاعلية .

٤. إنشاء قسم مختص بإدارة المواهب يتبع إدارة الموارد البشرية، يقوم على خطط واستراتيجيات متقدمة لعمليات جذب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها وإدارة أدائها والتعاقب الوظيفي، وتفعيلها لتحقيق الأداء المنظمي المنشود.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيّمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا للعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنك الأهلي الأردني الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر البنك الأهلي الأردني على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في البنك الأهلي الأردني، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في البنك الأهلي الأردني).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من خالد الشوابكه وأحمد العواملة بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة خالد الشوابكه وأحمد العواملة.
- قام الباحثان بمراجعة النصوص وتحريرها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثان على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقان على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدان أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أحمد، مها. (٢٠٢٢). العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة للبيئة: دراسة تطبيقية على شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (١)، ٢٧٤-٣٠٧.
- بركات، خالد. (٢٠٢٣). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٤ (٢)، ٢٤١-٢٦٦، <https://dx.doi.org/10.21608/jpsa.2023.295865>
- البشاري، مصطفى وعبدالله، أنوار. (٢٠٢١). أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية: دراسة ميدانية. *مجلة الآداب*، (٢٠)، ٦٠١-٦٣٠، <https://doi.org/10.35696/1915-000-020-015>
- البطران، شيماء. (٢٠٢٠). تحليل العلاقة السببية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٥٠ (١)، ٤٠٢-٣٣١، <https://doi.org/10.21608/jsec.2020.96215>
- جنة، ياسر ونافع، وجيه. (٢٠٢٣). تأثير إدارة المواهب على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣ (٦)، ٧٩٣-٨١٣، <https://dx.doi.org/10.21608/masf.2022.242234>
- حسني، محمد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيدة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (٢)، ٤١٤-٤٧٢.
- حسين، أضواء. (٢٠٢٠). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (١)، ٥٣-٦٦، <https://doi.org/10.21608/aja.2020.76529>
- الدياسطي، داليا وعرفه، ممدوح وزعزوع، زينب. (٢٠٢١). تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية ودورهما في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية: دراسة تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، ١١ (٣)، ٥٣٤-٥٤٥.
- زناتي، أمل. (٢٠٢٠). تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية: رؤية مستقبلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٤ (٣)، ٧٦-٢٥٢، <https://dx.doi.org/10.21608/jfees.2020.137495>
- الزهرة، بوداود فاطيمة وشتوح، دلال والزاوي، أسماء. (٢٠٢٠). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز الأداء. *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة*، (٢)، ١٩٠-٢٠٦.
- سلامة، كلودين والناصر، منذر. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة. *مجلة جامعة البعث*، ٤٣ (٢٤)، ٤٧-٩٠.
- طاهر، عبد الكريم وجمال، دينا. (٢٠٢٠). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي في هيئة السياحة في بغداد. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (٢٥)، ١-٤٨.
- طه، حسنين وعبد، أسماء. (٢٠٢٢). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣ (١)، ١-٢٩.
- العامري، غزوان. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، ٧ (١)، ٤٣٩-٤٦٠.

Articles in Press

عبد الرحمن، سارة وإمام، محمود. (٢٠٢٢). الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ٢٢ (٢)، ٢٧٢-٢٩١.

عبد الرحمن، نورة. (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، ٢ (١)، ١٠٢-١٣١،
<https://doi.org/10.21608/SAFQ.2022.130632.1010>

عبد العزيز، عبد العزيز. (٢٠٢١). الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة أداء الشركات بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، ٧ (١)، ٦٣-٨٨.

علي، ياسر. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، ٥١ (٦)، ١٠٥-١٥٤،
<https://dx.doi.org/10.21608/ACJ.2021.207076>

أبوقاود، بتول والطراونة، إخلاص. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، ٧ (١)، ٢٤-٤٩.

قرشي، محمد وسليخ، حورية. (٢٠٢٠). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٢)، ٨١-٩٨،
<https://doi.org/10.21608/AJA.2020.88311>

موسى، صديق. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٢)، ٥٥-٥٩١،
<https://doi.org/10.21608/JCES.2021.188464>

مومني، أفنان وعليمات، صالح والشرمان، منيرة. (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦ (٤)، ٧١٨-٧٣٩.

النجار، فايز والنجار، نبيل والزعبي، ماجد. (٢٠١٧). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط٤). دار الحامد للنشر والتوزيع.

النجار، فايز والنجار، نبيل والزعبي، ماجد. (٢٠٢٠). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط٥). دار الحامد للنشر والتوزيع.

الوهاشي، عبد الوهاب. (٢٠٢٠). دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري. *مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية*، ٥ (١)، ١٢-٥٢،
<https://doi.org/10.52471/1469-005-001-001>

References

- Adhikara, A., MF, M., & Nur Diana, M. B. (2022). Organizational performance in environmental uncertainty on the Indonesian healthcare industry: A path analysis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2), 365–377.
- Akanmu, M. D., Hassan, M. G., & Bahaudin, A. Y. B. (2020). A preliminary analysis modeling of the relationship between quality management practices and sustainable performance. *Quality Management Journal*, 27(1), 37–61.
<https://doi.org/10.1080/10686967.2019.1689800>
- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11–24.

Articles in Press

- Al-Rawashdeh, A. T. (2021). The impact of applying talent management strategies on achieving happiness in the work environment: An applied study on the Royal Jordanian Airlines Company. *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 68–78. <https://doi.org/10.32479/irmm.10923>
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: An empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- El Dahshan, M. E., Keshk, L. I., & Dorgham, L. S. (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at Shebin El-Kom hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108–123. <https://doi.org/10.15640/jns.v5n2a10>
- Hadijah, H. S. (2023). Implementation of talent management as a strategy for achieving company competitive advantage. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.379>
- Hanaysha, J. R., & Alzoubi, H. M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 495–510. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.12.002>
- Hariyanto, B., & Said, L. R. (2020). Evaluating talent management practices in Indonesia state-own enterprises: A case of Adhi Karya Ltd. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3).
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6), 837–857. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52–63.
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Kornelius, H., Supratikno, H., Bernarto, I., & Widjaja, A. W. (2021). Strategic planning and firm performance: The mediating role of strategic maneuverability. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 479–486. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.479>
- Kusi, L. Y., Opoku-Danso, A., & Afum, E. (2020). Improving performance of public universities in Ghana through talent management: Does leadership support matter? *Global Journal of Management and Business Research*, 20(10), 41–68.
- Liu, J., & Wu, Y. (2022). Green human resource management, employee work values, and enterprise environmental performance. *Journal of Environmental and Public Health*, 1–6. <https://doi.org/10.1155/2022/8129359>

Articles in Press

- Liu, M. (2021). An empirical study on talent management strategies of knowledge-based organizations using entrepreneurial psychology and key competence. *Frontiers in Psychology, 12*, 721245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.721245>
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability, 13*(8), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Mostafa, A. H., Hassan EL-Sayed Mahfouz, H., & Mohammed Araby Ebraheem, S. (2021). Effect of educational program about talent management for nursing managers on their job affiliation and organizational excellence. *Egyptian Journal of Health Care, 12*(2), 718–740.
- Nakato, J., Mazibuko, N. E., & James, S. (2020). Antecedents influencing effective talent management in public health institutions in Uganda. *Journal of Contemporary Management, 17*(2), 601–631. <https://hdl.handle.net/10520/ejc-jcman-v17-n2-a25>
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics, 156*, 903–917. <https://doi.org/10.1007/s10551-107-3543-1>
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest, 26*(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Porter, D. C., & Gujarati, D. N. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill Inc.
- Selivanovskikh, L. V. (2020). Global talent management: A view beyond developed markets. *Российский журнал менеджмента, 18*(3), 383–410. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.305>
- Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management, 15*(1), 1–19.