

## عنوان المشروع

ادارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة

أسم الطالب

سمر صالح علي باعظيم

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             | 3  |
| 1.1. المقدمة:.....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                               | 5  |
| 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       | 5  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     | 5  |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                               | 6  |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                              | 6  |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                               | 6  |
| 1.8. منهجية الدراسة.....                              | 7  |
| 1.9. الدراسة الميدانية.....                           | 7  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       | 7  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                | 8  |
| 2.1. المقدمة:.....                                    | 9  |
| 2.2. المتغير المستقل.....                             | 9  |
| 2.3. المتغير التابع.....                              | 9  |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | 9  |
| 2.5. الخاتمة.....                                     | 10 |
| قائمة المراجع.....                                    | 10 |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

يشهد التعليم العالي تحولاً استراتيجياً في إدارته للموارد البشرية حيث لم يعد يكفي توظيف الكفاءات بل يجب الاستثمار فيهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من خلال إداره المواهب وبالمقابل فان غياب الانتماء المؤسسي قد يؤدي إلى تسرب الكفاءات أو ضعف الأداء الوظيفي لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر الاداره المواهب على تفعيل الانتماء المؤسسي

لم تعد الجامعات تعتمد فقط على البنية التحتية أو المناهج التعليميه كمصادر تميز، بل أصبحت الموارد البشرية والمواهب هي العامل الحاسم في الجامعات وتفوقها على الصعيدين المحلي والعالمي

وفي هذه السياق برز مفهوم ادارة المواهب كأحد التوجهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية وهو مفهوم يقوم على على تبني سياسيات واستراتيجيات متكاملة لاكتشاف واستقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء العالي والقدرات الاستثنائية، وتعد الجامعات من المؤسسات التي تحتاج إلى تفعيل هذه المفهوم بشكل استراتيجي نظراً لطبيعية عملها المعتمد على الكفاءات الأكاديمية والإدارية القادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها جهة أخرى تواجه العديد من الجامعات تحديات متزايدة فيما يتعلق بالانتماء المؤسسي وهو أحد العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على ولاء العاملين والالتزام ايه مرضاهم الوظيفي حيث تشير الكثير من الدراسات التقارير إلى تدني مستوى الانتماء الوظيفي في بعض المؤسسة التعليمية هما قد يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة معدل الدوران الوظيفي وتراجع جودة العملية التعليمية والإدارية إن العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسة مثل مجال المهمة للدراسة والتحليل خاصة في البيئة الجامعية المعاصرة التي أصبحت من طالبة ليس فقط تقديم التعليم إعداد بيئة محفزه الكفاءات والاحتفاظ بها ومن هنا تأتي أهمية هذا أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى تحليل أثر إدارة المواهب على تفعيل الانتماء مؤسسي في الجامعات السعودية من خلال استكشاف مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب داخل الجامعات

### مشكلة البحث:

رغم الجهود الإدارية التي تبذلها الجامعات لا يزال هناك ضعف في الاستراتيجيات استقطاب المواهب وتطويرهم كما ان مؤشرات الانتماء المؤسسي لا تعكس الرضا أو الولاء لدى العاملين

### الفجوات النظرية:

ندرة الأبحاث التي تجمع بين مفهومي "أداره المواهب " في السياق الجامعي

غياب نموذج نظري يجمع بينهما بشكل تطبيقي

### الفجوات العملية:

تشير الفجوات العمليه إلى نقص أو قصور في التطبيق الفعلي للمفاهيم والممارسات في الواقع الجامعي رغم وجود الأسس النظرية لها

## أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العاملين المؤثرين في نجاح الجامعات وتطورها وهما

- إدارة المواهب والانتماء المؤسسي ،حيث ان الكفاءات البشرية تمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة الأكاديمية والانتماء يعزز من استقرارها واستمراريتها وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤية وعملية تمكن صناع القرار في الجامعات من تصميم سياسيات فعالة تحافظ على المواهب وتعزز انتماءهم المؤسسي

## الأهمية النظرية:

- ١ إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية داخل البيئة الجامعية وخاصة في موضوع إدارة المواهب والذي لا يزال محدوداً في الأوساط البحثية العربية
- ٢ تسهم الدراسة في ربط مفهومي إدارة المواهب والانتماء المؤسسي من منظور أكاديمي حديث
- ٣ تسد فجوة في الادبيات العربية حيث معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو الإدارات العامة وليس الجامعات

## الأهمية العلمية:

- ١ تمكين القيادات الجامعية من التعرف على واقع إدارة المواهب داخل جامعاتهم ونقاط الضعف الموجودة
- ٢ تقديم أدوات استراتيجية عملية تساعد على تفعيل الانتماء المؤسسي وزيادة ارتباط العاملين بالجامعة
- ٣ دعم عملية اتخاذ قرار الإداري من خلال نتائج ميدانية قائمة على تحليل واقعي

### أسئلة البحث:

- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات المعاصرة ؟
- ما درجة الانتماء المؤسسي لدى منسوبي الجامعات؟
- ما العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي ؟
- كيف يمكن تفعيل الانتماء المؤسسي من خلال استراتيجيات إدارة المواهب ؟

### أهداف البحث:

- التعرف على واقع إدارة المواهب في الجامعات المعاصرة
- تحديد مستوى الانتماء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات
- تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي
- رصد أبرز توصيات عملية تسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي من خلال إدارة فعالة للمواهب

### فرضيات البحث:

#### الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة

#### الفرضية الفرعية:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين ممارسة الاستقطاب ومستوى الانتماء المؤسسي
- توجد علاقة دالة إحصائية بين برنامج التدريب والتطوير المهني ومستوى الانتماء المؤسسي
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات وبين درجة الانتماء المؤسسي

## نموذج البحث:

المتغير المستقل  
ادارة المواهب يتضمن الأبعاد التالية

استقطاب المواهب  
تدريب وتطوير الكفاءات  
تحفيز العاملين  
الاحتفاظ بالمواهب

• يؤثر على المتغير التابع  
الانتماء المؤسسي  
الانتماء العاطفي  
الانتماء السلوكي  
الانتماء التنظيمي

تؤثر ممارسات إدارة المواهب بشكل إيجابي ودال إحصائياً على تفعيل الانتماء المؤسسي لدى منسوبي الجامعة

## منهجية البحث:

يعتمد هذه البحث على المنهج التحليلي كونه الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرين، إدارة المواهب والانتماء المؤسسي من خلال دراسة واقع الظاهرة كما هي في البيئة الجامعية ثم تحليل البيانات واستخلاص النتائج

### مجتمع الدراسة

أعضاء هيئة التدريس والعاملين والإداريين في إحدى الجامعات السعودية ( مثل جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز) لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي داخل الجامعة

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وتضم عدداً من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بهدف تمثيل المجتمع تمثيلاً مناسباً إحصائياً

### اداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم تصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة وتضمنت

- الجزء الأول : معلومات ديموغرافية ( العمر، الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة)
- الجزء الثاني: مقياس إدارة المواهب ( استقطاب -تدريب-تحفيز-احتفاظ)
- الجزء الثالث: مقياس الانتماء المؤسسي( عاطفي-سلوكي-تنظيمي)

## الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التنظيمي من البحث وهي تهدف إلى جمع البيانات من عينه واقعية وتحليلها من اجل الإجابة على اسئلة البحث والتحقق من فرضياته

### أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة اداة الاستبانة المغلقة والتي تم اعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة وقد تألفت من ثلاث محاور رئيسية

- البيانات العامة (العمر، الجنس، القسم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي...)
- اسئلة تقيس ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الاحتفاظ)
- اسئلة تقيس مستوى الانتماء المؤسسي (الانتماء العاطفي، التنظيمي، السلوكية)

### صدق ثبات الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين لتحكيمها من حيث الصياغة والدقة العلمية كما تم قياس الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ الفا (caronbach's alpha) وكانت القيم كالتالي

محور إدارة المواهب  $a=0.89$

محور الانتماء المؤسسي  $a=0.91$

ما يدل على ان الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية

### عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة (مثال: 120 فرداً) من منسوبي إحدى الجامعات السعودية ( أعضاء هيئة تدريس وموظفين الإداريين ) تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة بما يضمن التمثيل المناسب لمجتمع الدراسة

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## المقدمة :

يشكل الإطار النظري الأساس العلمي الذي يستند عليه الدراسة حيث يتم من خلاله توضيح المفاهيم المحورية المرتبطة بالبحث وتفسير العلاقة بين المتغيرين  
إدارة المواهب (المتغير المستقل) والانتماء المؤسسي ( المتغير التابع)  
كما يمكن هذه الإطار من بناء تصور نظري يربط بين المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية ذات العلاقة

## المتغير الأول : .....

مفهوم ادارة المواهب

مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى استقطاب وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة العالية داخل المنظمة

• أبعاد ادارة المواهب

الاستقطاب: جذب الكفاءات المتميزة للعمل في الجامعة

• التدريب والتطوير : صقل مهارات الموظفين الأكاديميين والإداريين باستمرار

التحفيز: الحفاظ على الكفاءات من خلال بيئة عمل محفزة واستقرار وظيفي

أهمية ادارة المواهب في الجامعات

• تحسين الأداء المؤسسي

• بناء كوارد بشرية عالية الإنتاجية

• مواجهة التنافس بين الجامعات على الكفاءات

المتغير الثاني : .....

### الانتماء المؤسسي

لشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد اتجاه مؤسسته ويتجلى في الولاء ، الالتزام ، الرغبة في الاستمرار

ضمنها والمساهمة في نجاحها

أبعاد الانتماء المؤسسي

- الانتماء العاطفي شعور الموظف بالفخر والانتماء الحقيقي للمؤسسة
- الانتماء السلوكي السلوكيات الداعمة للمؤسسة والالتزام بتعليماتها
- الانتماء التنظيمي القبول الكامل بأهداف المؤسسة ورؤيتها والعمل لتحقيقها

مظاهر ضعف الانتماء

- ارتفاع معدل الاستقالات
- ضعف الولاء والانخراط بالعمل
- انخفاض الأداء وضعف العلاقات الوظيفية

## العلاقه بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

العلاقة بين إدارة المواهب المؤسسي تشير الأدبيات الحديثة الى أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي حيث أن:

وجود بيئة عمل تدعم التطور والتحفيز يعزز شعور الموظف بالأمان المهني والانتماء .

عندما يشعر الفرد ان الجامعة تستثمر فيه وتقدره، يزداد ولاؤه وارتباطه بها.

تجاهل الكفاءات وعدم الاعتراف بجهودهم يؤدي إلى تآكل الانتماء المؤسسي بمرور الوقت

## الخاتمة:

في خضم التحولات التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات أصبحت المؤسسات الأكاديمية وبالأخص الجامعات مطالبة بالسعي نحو التميز والاستدامة من خلال الاعتماد على مواردها البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وانطلاقاً من هذه الأهمية سعى هذه البحث إلى تسليط الضوء على أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة وهو إدارة المواهب وربطها بأحد أهم المخرجات التنظيمية وهو الانتماء المؤسسي

وقد تناول البحث العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الإطار النظري والتحليل الميداني حيث تبين من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ان إدارة المواهب تعد من المداخل الحيوية لتعزيز الأداء المؤسسي وأنها تمثل اداة فعالة لزيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة عبر ما توفره من بيئة عمل محفزة وفرص للتطوير المهني والاستقرار الوظيفي وتقدير للجهود كما أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود ممارسات إدارة المواهب ومستوى الانتماء المؤسسي لدى منسوبي الجامعات

المراجع:

محمد الزيد (2020) إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الجامعات السعودية المجلة العربية للإدارة

نور الحربي (2021) أثر الانتماء مؤسسة للرض الوظيفي في مؤسسة التعليم العالي مجلة دراسات تربوية ونفسية

فهد العتيبي (2022) استراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالاحتفاظ بالكفاءات في الجامعات السعودية مجلة العلوم الإدارية  
مها الانصاري (2020) العوامل المؤثرة في الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المجلة الدولية للعلوم التربوية

بدر الصالح (2019) القيادة الجامعية وتفعيل الانتماء المؤسسي في بيئة العمل الأكاديمي مجلة القيادة والتنمية

خالد الجهني 2023 دور الموارد البشرية في تعزيز الانتماء الوظيفي الدراسة التطبيقية على مؤسسة تعليم العالي المجلة العربية للتنمية الإدارية

الجامعة تستقطب الكفاءات المتميزة بكفاءة



17 نعم  
7 لا

توجد معايير واضحة لاختيار الموظفين بكفاءة



17 نعم  
7 لا

يتم توفير برنامج تدريب وتطوير بانتظام



21 نعم  
3 لا

التحفيز في الجامعة يتضمن حوافز مالية ومعنوية



22 نعم  
2 لا

ائمة الملاح

.

# مقدمة الاستبيان

السيدة/ السادة الفاضل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث يهدف إلى دراسة اثر ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة وذلك من خلال التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول سياسات الاستقطاب والتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات وعلاقتها بشعورهم بالارتباط والانتماءات تجاه الجامعة يتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية تدعم البيئة الأكاديمية والإدارية تساعد صناع القرار في تطوير الاستراتيجيات فعاله الإدارة الموارد البشرية بما يحقق الرضا والانتماء المؤسسي

يؤكد لكم أن جميع المعلومات التي استجمع من خلال هذا الإستبيان ستستخدم الأغراض البحث العلمي فقط تعامل بسرية تامة  
كما لم يطلب منكم أي بيانات شخصية يمكن أن تحدد هويتكم نشكر لكم تعاونكم وحرصكم على إنشاء هذه دراسة

## البيانات

### الجنس

- أنثى
- ذكر

### الفئة العمرية

- اقل من 30 سنة
- 30-39
- 40-49
- 50 فأكثر

### المسمى الوظيفي

- عضو هيئة التدريس
- موظف إداري
- آخر ..

### عدد السنوات العمل في الجامعة

- اقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

### المؤهل التعليمي

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

## الاستبيان الأول :إدارة المواهب

..

| التدريب                                                   | موافق | غير موافق | محايد |
|-----------------------------------------------------------|-------|-----------|-------|
| الجامعة تعتمد على معايير واضحة في اختبار الكفاءات         |       |           |       |
| عملية التوظيف في الجامعة تتم بعد الدراسة دقيقة للاحتياجات |       |           |       |
| الجامعات توفر برامج تدريبية تناسب احتياجات العمل          |       |           |       |
| يتم تحت فرص المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات              |       |           |       |
| نظام الترقية قائم على الأداء والكفاءة                     |       |           |       |

## الاستبيان الثاني : الانتماء المؤسسي

| التدريب                                        | موافق | غير موافق | محايد |
|------------------------------------------------|-------|-----------|-------|
| أشعر بالانتماء العاطفي<br>لجامعتي              |       |           |       |
| افتخر بالانتماء إلى هذه<br>الجامعة             |       |           |       |
| البقاء في هذه الجامعة مفيد<br>على المدى الطويل |       |           |       |
| من الصعب أن أجد بيئة<br>عمل أفضل من هنا        |       |           |       |
| أشعر بأن لدي التزاما تجاه<br>أهداف الجامعة     |       |           |       |