

## إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة

سالم محمد العطاس  
**2021205553**

مشروع تخرج -1-  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

# بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمة

تواجه الجامعات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة تعليمية متغيرة وسوق عمل يتطلب كفاءات نوعية ومرونة عالية. في هذا السياق، تبرز أهمية إدارة المواهب كأحد المحاور الأساسية لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية. إذ تعتمد المؤسسات التعليمية على استقطاب الأفراد ذوي المهارات المتميزة، تطوير قدراتهم، والاحتفاظ بهم كعنصر أساسي في تحقيق أهدافها الأكاديمية والتنموية.

من جهة أخرى، يلعب الانتماء المؤسسي دوراً محورياً في تعزيز ارتباط الأفراد بجامعاتهم، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية والابتكار. حيث إن تقوية الشعور بالانتماء بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تتيح تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية.

يتناول هذا البحث العلاقة بين إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي في الجامعات، مسلطاً الضوء على الاستراتيجيات الفعالة التي تساهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق الأهداف الأكاديمية. كما يناقش البحث أهمية توفير بيئة مؤسسية محفزة تشجع على التطوير المستدام، وتضمن استمرارية التميز في الأداء ضمن مؤسسات التعليم العالي.

## الدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة:

1. أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية

ملخص الدراسة: هدفت إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معتدل لاستراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي، وأوصت بضرورة إنشاء آليات لدعم الموهوبين وتعزيز انتمائهم المؤسسي.

2. أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات العراقية  
ملخص الدراسة: بحثت الدراسة في كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب على تقليل الصمت التنظيمي بين الأكاديميين في الجامعات الحكومية. أظهرت أن ممارسات إدارة المواهب كانت بمستوى متوسط ولها تأثير معتدل على تقليل الصمت التنظيمي، مما يعزز التواصل والانتماء التنظيمي.

3. استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب في الجامعات الناشئة السعودية  
ملخص الدراسة: هدفت إلى تقييم درجة تطبيق إدارة المواهب وتحديد معوقاتهما في الجامعات الناشئة السعودية، مع تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين إدارة المواهب استناداً إلى خبرات عالمية. أشارت النتائج إلى ضرورة تحسين استراتيجيات استقطاب وتطوير المواهب لتحقيق أداء مؤسسي أفضل.
4. أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء الإبداعي: دراسة حالة الجامعة العربية المفتوحة بالأردن  
ملخص الدراسة: ركزت على استراتيجيات مثل استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب، وكيف أثرت إيجابياً على الأداء الإبداعي للموظفين. أكدت على أهمية بناء أنظمة متقدمة لدعم الأداء الإبداعي وربط استراتيجيات المواهب بقرارات الإدارة المؤسسية.

### الفجوات المستخلصة:

#### تحديد الفجوات البحثية التي تمثل مجالات مهمة للاهتمام المستقبلي

1. الترابط بين استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي  
معظم الدراسات ركزت على جوانب منفصلة لإدارة المواهب أو الانتماء المؤسسي، دون التركيز الكافي على كيفية تكامل الاستراتيجيتين لتحقيق نتائج مؤسسية مستدامة. هناك حاجة لدراسات تستكشف أثر دمج استراتيجيات إدارة المواهب مع ممارسات تعزيز الانتماء المؤسسي على الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات.
2. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب والانتماء المؤسسي  
لم تُدرس بشكل كافٍ كيفية تأثير ثقافة الجامعات والقيم المؤسسية على فعالية إدارة المواهب ومستوى الانتماء المؤسسي.  
يحتاج المستقبل إلى بحث متعمق حول كيفية تعديل الثقافة التنظيمية لتعزيز الممارسات الإيجابية في هذا الإطار.
3. الفروقات الإقليمية والثقافية  
ركزت العديد من الدراسات على جامعات في سياقات محددة، مثل الجامعات الغربية، مع تجاهل السياقات الثقافية المختلفة في الجامعات العربية أو الآسيوية. هناك حاجة إلى دراسات مقارنة تُبرز التحديات والفرص الخاصة بإدارة المواهب وتعزيز الانتماء في بيئات تعليمية متنوعة.
4. التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي  
لم تُناقش بشكل وافٍ كيفية استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، في تحسين إدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي.  
يُعد هذا المجال مفتوحاً للبحث لاستكشاف أدوات رقمية مبتكرة تدعم الإدارة الفعالة للمواهب.
5. تأثير استراتيجيات الانتماء المؤسسي على الطلاب  
ركزت الدراسات غالباً على أعضاء هيئة التدريس والإداريين، مع إغفال تأثير هذه

الاستراتيجيات على الطلاب ومستوى انتمائهم للجامعات.  
هناك حاجة لدراسات تستكشف آليات تعزيز الانتماء لدى الطلاب كجزء من استراتيجية شاملة لإدارة المواهب.

#### 6. قياس الأثر طويل المدى

معظم الدراسات تركز على الآثار قصيرة المدى لإدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي، مع نقص في الدراسات التي تقيس التأثيرات بعيدة المدى على استدامة المؤسسات التعليمية.  
يُعد تطوير نماذج قياس شاملة طويلة الأجل موضوعًا ذا أولوية بحثية.

#### 7. الدوافع النفسية والاجتماعية للأفراد

لم تُناقش بشكل كافٍ العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على انتماء الأفراد وقدرتهم على تقديم مساهمات فعّالة داخل الجامعات.  
البحث في هذه الجوانب يمكن أن يُثري فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

### مشكلة البحث:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات المعاصرة نتيجة التحولات السريعة في البيئة التعليمية وسوق العمل العالمي، أصبح من الضروري تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الأكاديمي. ومع ذلك، تُظهر الدراسات السابقة قصورًا في فهم العلاقة المتبادلة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي، بالإضافة إلى محدودية الأبحاث التي تستهدف استراتيجيات متكاملة تجمع بين هذين المفهومين داخل الجامعات، خاصة في البيئات الثقافية المختلفة.

تتفاقم المشكلة مع غياب نماذج قياس شاملة لقياس الأثر طويل المدى لهذه الاستراتيجيات، وضعف استغلال التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تحسين الإدارة الفعالة للمواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي. وعليه، تتجلى مشكلة البحث في الحاجة إلى استكشاف وتطوير آليات مبتكرة ومتكاملة لإدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي بما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات المعاصرة ويُعزز من تنافسيتها في بيئة عالمية متغيرة.

### أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المواهب والانتماء المؤسسي، خاصة في سياق الجامعات المعاصرة. يعالج الفجوات البحثية المتعلقة بالتكامل بين استراتيجيات إدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي. يقدم إطارًا نظريًا جديدًا لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المؤسسية في المؤسسات التعليمية.
2. الأهمية التطبيقية: يوفر أدوات ونماذج عملية للجامعات لتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. يقدم حلولًا قابلة للتطبيق لتعزيز الانتماء المؤسسي

بين أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والموظفين، مما ينعكس على جودة الأداء والإنتاجية. يساهم في تحسين استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات الإدارية وتعزيز الانتماء.

3. الأهمية الاستراتيجية: يدعم الجامعات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال بناء بيئة تعليمية محفزة تُسهم في التنافسية العالمية. يعزز استدامة الأداء المؤسسي في ظل التغيرات المتسارعة في سوق العمل واحتياجات الأفراد. يساهم في تحسين سمعة الجامعات محلياً ودولياً، ما يُمكنها من جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المميزين. الأهمية الاجتماعية: يساهم في تعزيز العلاقة بين الجامعات والمجتمع من خلال تخريج أفراد يتمتعون بمهارات عالية وانتماء قوي لمؤسساتهم، مما ينعكس إيجابياً على سوق العمل والمجتمع. يدعم التنمية الاجتماعية من خلال بناء ثقافة مؤسسية تعزز التعاون، الولاء، والابتكار بين الأفراد. يساهم في تقليل مشاعر العزلة أو الاغتراب المؤسسي لدى العاملين والطلاب، مما يُحسن من رفاهيتهم النفسية والاجتماعية.

### **الفجوات النظرية والعملية التي يسعى البحث إلى سدها**

#### **الفجوات النظرية التي يسعى البحث لسدها:**

1. غياب التكامل بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي: تفتقر الدراسات السابقة إلى نماذج نظرية متكاملة توضح العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة المواهب وممارسات تعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات.
2. قلة الاهتمام بالسياقات الثقافية المختلفة: ركزت الأدبيات السابقة على بيئات جامعية محددة (غالبًا غربية)، مع تجاهل الخصوصيات الثقافية والاجتماعية للجامعات في السياقات العربية والإقليمية.
3. محدودية الأطر النظرية لاستخدام التقنيات الحديثة: لا تزال الأبحاث المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا في تحسين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي غير كافية، مما يحد من فهم الإمكانيات المستقبلية لهذه الأدوات.
4. نقص الدراسات بعيدة المدى: تركز معظم الأبحاث الحالية على التأثيرات قصيرة المدى لاستراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي، مع إهمال دراسة التأثيرات المستدامة بعيدة المدى على الأداء المؤسسي.

#### **الفجوات العملية التي يسعى البحث لسدها:**

1. ضعف تطبيق استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب والانتماء المؤسسي: تحتاج الجامعات إلى نماذج عملية توضح كيفية ربط استراتيجيات استقطاب المواهب، تطويرها، والاحتفاظ بها مع ممارسات تعزيز الولاء المؤسسي.

عدم كفاية الأدوات العملية لتقييم الانتماء المؤسسي: هناك نقص في الأدوات القياسية التي يمكن استخدامها لقياس مستويات الانتماء المؤسسي وتقييم تأثيرها على الأداء الأكاديمي والإداري.

2. غياب استراتيجيات مبتكرة تستفيد من التقنيات الحديثة: الجامعات لم تستفد بشكل كافٍ من الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي، مما يترك فجوة تطبيقية واضحة.

3. قصور في إشراك الطلاب في استراتيجيات الانتماء المؤسسي: معظم الاستراتيجيات تركز على أعضاء هيئة التدريس والإداريين، دون اعتبار دور الطلاب في تعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي.

4. قلة التدريب العملي للمسؤولين عن إدارة المواهب: لا توجد برامج كافية لتأهيل وتدريب المسؤولين في الجامعات على تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي بطريقة فعالة ومتكاملة.

#### الفجوات البحثية المستخلصة:

1. قلة الدراسات التي تتناول التكامل بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي في جامعات مختلفة الثقافات.
2. نقص الأدوات المبتكرة التي تقيس تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي في بيئات تعليمية متغيرة.
3. الحاجة إلى نماذج تطبيقية لدراسة تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي والإبداعي بشكل شامل.

#### **السؤال الرئيسي للبحث:**

كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة؟

#### **أهمية البحث**

##### 1. الأهمية النظرية:

إثراء الأدبيات العلمية: يضيف البحث فهماً عميقاً لكيفية تفاعل إدارة المواهب مع الانتماء المؤسسي في سياق الجامعات المعاصرة. يساهم في تطوير نماذج نظرية جديدة توضح العلاقة التبادلية بين استراتيجيات استقطاب المواهب وتطويرها وتعزيز الولاء المؤسسي. سد الفجوات البحثية:

يعالج النقص في الدراسات التي تربط بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي بشكل متكامل، مما يوفر إطاراً نظرياً شاملاً للباحثين في هذا المجال. تقديم أساس نظري للتقنيات الحديثة:

يناقش كيفية استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لدعم استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي، مما يفتح الباب أمام أبحاث جديدة في هذا المجال.

## 2. الأهمية العملية:

تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات:  
يوفر حلولاً عملية للجامعات لتحسين استراتيجيات إدارة المواهب، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسة.  
تعزيز الولاء المؤسسي:  
يساعد الجامعات على تصميم مبادرات تُعزز انتماء الأفراد للمؤسسة، مما يؤدي إلى استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات التغيير الوظيفي.  
استخدام التقنيات الحديثة:  
يقدم طرقاً عملية لتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين عمليات إدارة المواهب وقياس الانتماء المؤسسي، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.  
رفع تنافسية الجامعات:  
يُسهم البحث في تعزيز تنافسية الجامعات من خلال تحسين استراتيجيات جذب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنمية بيئة مؤسسية داعمة للإبداع والتميز الأكاديمي.

## هدف البحث الرئيسي

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة، وتطوير استراتيجيات متكاملة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية في بيئة تعليمية متغيرة.

## هدف البحث الفرعي

1. تحديد أثر إدارة المواهب على تعزيز الانتماء المؤسسي:  
فهم كيفية تأثير استراتيجيات استقطاب وتطوير المواهب على مستويات الانتماء والولاء داخل الجامعات.
2. تقديم نموذج تكاملي:  
بناء نموذج نظري وتطبيقي يوضح العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي، ويتيح تطبيقه في الجامعات لتحقيق أفضل النتائج.
3. تحليل دور التكنولوجيا الحديثة:  
دراسة دور الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات إدارة المواهب وقياس الانتماء المؤسسي.

4. قياس الأثر طويل المدى:

تقييم التأثيرات المستدامة لاستراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي على الأداء الأكاديمي والإداري.

5. اقتراح حلول عملية:

تقديم توصيات مبتكرة وقابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إدارة المواهب وتعزيز الولاء المؤسسي بين جميع أفراد المجتمع الجامعي.

## المراجع

1. أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية/ الكاتب: علي صالح الجراح / داود جمال أبو دولة/ 2015/ الناشر: المجلة الأردنية في إدارة الاعمال
2. أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات العراقية /الكاتب: بكر صالح ناصر النصيري / 2017 / جامعة عمان العربية كلية إدارة الاعمال
3. استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب في الجامعات الناشئة السعودية/ الكاتب: الفت بنت صالح محمد حسنين رزه / 2022/ مكتبة الملك عبد الله بن عبد العزيز الجامعية / جامعة أم القرى
4. أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء الإبداعي: دراسة حالة الجامعة العربية المفتوحة بالأردن / الكاتب: عرين هشام سعود القاضي / التاريخ 2020-08-17 / مكتبة جامعة آل البيت كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

# الملاحق

## مقدمة لاستبيان بيانات خاصة بتفعيل الانتماء المؤسسي للعاملين في الجامعات المعاصرة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات دقيقة حول دور العوامل التنظيمية والإدارية في تعزيز الانتماء المؤسسي للعاملين في الجامعات المعاصرة. يُعتبر الانتماء المؤسسي أحد المحاور الأساسية لضمان تحقيق استقرار القوى العاملة، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز البيئة المؤسسية الداعمة للإبداع والتطور. نؤكد أن الإجابات ستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستتم معالجتها بسرية تامة لضمان خصوصية المشاركين

واستكمالاً للجانب التطبيقي للدراسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم الإجابة عليه بكل دقة وموضوعية وشفافية و مصداقية للوصول لنتائج دقيقة لهذا البحث.  
نرجو من سيادتكم وضع علامة صح في المكان الذي ترونه مناسب وبحرص لأن هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي و سنحافظ عليها بسرية مطلقة و تامة .  
يرجى الإجابة بدقة وموضوعية لضمان الحصول على نتائج دقيقة.  
الإجابة على جميع الأسئلة اختيارية، مع الحفاظ على حق المشارك في الانسحاب في أي وقت.

شكرا لكم ولتعاونكم.....

## استبيان 1: بيانات خاصة بتفعيل الانتماء المؤسسي للعاملين في الجامعات المعاصرة

1. تشعر بأنك جزء مهم من الجامعة التي تعمل بها.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

2. وجد بيئة داعمة تعزز شعورك بالانتماء للمؤسسة الجامعية.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

3. الجامعة تقدم فرصًا للتواصل والمشاركة بين العاملين بشكل منتظم.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

4. تشعر أن لديك دورًا واضحًا في تحقيق أهداف الجامعة.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

5. الجامعة تقدر وتحتفل بمساهماتك المهنية والفردية.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

## مقدمة لاستبيان: بيانات خاصة بإدارة المواهب

يهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات المعاصرة وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي. يركز الاستبيان على ممارسات مثل استقطاب المواهب، تطويرها، والاحتفاظ بها، وكيفية توظيف هذه الاستراتيجيات لتعزيز كفاءة العاملين ودعم الأهداف المؤسسية. نطمئن المشاركين بأن جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستستخدم بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

واستكمالاً للجانب التطبيقي للدراسة نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم الإجابة عليه بكل دقة وموضوعية وشفافية و مصداقية للوصول لنتائج دقيقة لهذا البحث. نرجو من سيادتكم وضع علامة صح في المكان الذي ترونه مناسب وبحرص لان هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي و سنحافظ عليها بسرية مطلقة و تامة . يرجى الإجابة بدقة وموضوعية لضمان الحصول على نتائج دقيقة. الإجابة على جميع الأسئلة اختيارية، مع الحفاظ على حق المشارك في الانسحاب في أي وقت.

شكرا لكم ولتعاونكم.....

## استبيان 2: بيانات خاصة بإدارة المواهب

1. تعتمد الجامعة على استراتيجيات واضحة لاختيار وتوظيف الموهوبين.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

2. توجد برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين لتحسين مهاراتهم.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

3. تشعر بأن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في الجامعة فعالة وتسهم في استقرار الموظفين.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

4. تقدم الجامعة فرصاً للموظفين لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

5. يتم تقييم الأداء وتحفيز المواهب بناءً على معايير واضحة وعادلة.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

### الأسئلة الفرعية للبحث:

1. ما هي العلاقة بين استراتيجيات استقطاب المواهب والانتماء المؤسسي في الجامعات؟
2. كيف تؤثر استراتيجيات تنمية وتطوير المواهب على التفاعل مع القيم المؤسسية في الجامعات؟
3. ما الدور الذي تلعبه استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات؟
4. كيف يمكن أن تساهم أدوات التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي؟
5. ما تأثير بيئة العمل الجامعية على مستوى الانتماء المؤسسي والعلاقة مع استراتيجيات إدارة المواهب؟

## أهداف البحث:

### الهدف الرئيسى للبحث:

دراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة، مع التركيز على كيفية تفاعل هذه الاستراتيجيات في تعزيز الولاء المؤسسي وأداء العاملين في بيئة الجامعات.

### الأهداف الفرعية للبحث:

1. تحليل دور استراتيجيات استقطاب المواهب دراسة كيف تؤثر استراتيجيات جذب المواهب في الجامعات على تعزيز انتماء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.
2. فحص تأثير استراتيجيات تنمية المواهب استكشاف العلاقة بين تدريب وتطوير المهارات واستراتيجيات الإدارة في تعزيز الالتزام المؤسسي ورفع الأداء.
3. دراسة دور استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب قياس تأثير استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على خفض معدل التغيير الوظيفي وتعزيز الاستقرار في الجامعات.
4. استكشاف دور التكنولوجيا في إدارة المواهب فحص كيفية استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي.
5. مقارنة بيانات العمل الجامعية وأثرها على الانتماء المؤسسي دراسة تأثير بيانات العمل المختلفة في الجامعات على مستوى التفاعل والانتماء المؤسسي لدى العاملين

## فرضيات البحث:

### الفرضية الأساسية للبحث:

هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. هذه الفرضية تفترض أن تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب يؤدي إلى تعزيز الانتماء المؤسسي بين العاملين في الجامعات

### الفرضيات الفرعية للبحث:

#### 1. فرضية فرعية 1:

تؤثر استراتيجيات استقطاب المواهب بشكل إيجابي على الانتماء المؤسسي للعاملين في الجامعات.

هذه الفرضية تفترض أن استراتيجيات جذب المواهب تساعد في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة.

#### 2. فرضية فرعية 2:

تسهم استراتيجيات تنمية وتطوير المواهب في تعزيز الالتزام المؤسسي والأداء لدى العاملين في الجامعات.

هنا، يُفترض أن التدريب المستمر والفرص التطويرية للمواهب يعزز من شعور الموظفين بالتفاعل والولاء للمؤسسة.

#### 3. فرضية فرعية 3:

تؤدي استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب إلى تقليل معدل التغيير الوظيفي وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

هذه الفرضية تتناول تأثير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين على تقليل الاستقالات وزيادة انتمائهم المؤسسي.

#### 4. فرضية فرعية 4:

تسهم أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي.

يُفترض هنا أن استخدام التكنولوجيا يعزز القدرة على تحسين أداء المواهب وزيادة تفاعلهم مع الأهداف المؤسسية.

#### 5. فرضية فرعية 5:

تؤثر بيئة العمل الجامعية بشكل مباشر على مستوى الانتماء المؤسسي للعاملين.

هنا، يُفترض أن بيئة العمل الداعمة والمحفزة تزيد من ارتباط الموظفين بالجامعة وتعزز ولاءهم المؤسسي.

## منهجية البحث

### منهجية جمع البيانات:

الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان شامل يوزع على العاملين في الجامعات المعاصرة لتقييم مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي. سيتم تضمين أسئلة ذات خيارات مغلقة (مثل "موافق" أو "غير موافق") لسهولة التحليل.

المقابلات: سيتم إجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين والإداريين لتعمق الفهم حول تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.

تحليل البيانات: بعد جمع البيانات من الاستبيانات والمقابلات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

شرح مختصر: تُقسم الدراسة الميدانية إلى محاور تركز على جوانب متعددة من إدارة المواهب وتأثيرها على الانتماء المؤسسي في الجامعات، بدءًا من استراتيجيات استقطاب المواهب وصولاً إلى تأثير التكنولوجيا في تحسين هذه الاستراتيجيات. يتم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات مع العاملين في الجامعات لتحليل النتائج وتقديم توصيات قائمة على الأدلة

## **الدراسة الميدانية للبحث:**

تهدف الدراسة الميدانية في هذا البحث إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. يمكن تقسيم الدراسة الميدانية إلى عدة محاور رئيسية، التي سيتم تناولها عبر استبيانات ومقابلات مع العاملين في الجامعات. فيما يلي المحاور الأساسية للدراسة الميدانية:

### **1. محور استراتيجيات استقطاب المواهب:**

الهدف: قياس فعالية استراتيجيات جذب المواهب لدى الجامعات ومدى تأثيرها على انتماء العاملين للمؤسسة.

الشرح: هذا المحور سيتناول الطرق التي تعتمد عليها الجامعات لجذب أفضل المواهب (مثل الشراكات مع مؤسسات التعليم أو فرص التدريب الخارجي) وكيف يشعر الموظفون حيال هذه الاستراتيجيات.

الأدوات المستخدمة: استبيانات لقياس مستوى رضا العاملين عن استراتيجيات استقطاب المواهب، مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية.

### **2. محور استراتيجيات تنمية المواهب:**

الهدف: دراسة كيفية تأثير برامج التدريب والتطوير المستمر على شعور العاملين بالانتماء المؤسسي.

الشرح: يستهدف هذا المحور تقييم البرامج التي تقدمها الجامعات لتحسين مهارات العاملين وكيف تؤثر هذه البرامج على الولاء المؤسسي.

الأدوات المستخدمة: استبيانات لقياس رضى الموظفين حول فرص التدريب، تحليلات بيانات البرامج التدريبية داخل الجامعات.

### **3. محور استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب:**

الهدف: فحص مدى نجاح استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في تقليل نسبة الاستقالات وتعزيز الانتماء المؤسسي.

الشرح: هذا المحور يتعامل مع السياسات والبرامج التي تهدف إلى ضمان بقاء الموظفين الموهوبين داخل المؤسسة، مثل المكافآت والحوافز.

الأدوات المستخدمة: استبيانات حول استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، مقابلات مع مديري الموارد البشرية لمعرفة الأساليب المتبعة.

### **4. محور تأثير بيئة العمل على الانتماء المؤسسي:**

الهدف: قياس كيف تؤثر بيئة العمل الجامعية (من حيث الدعم الإداري، التفاعل بين الفرق، والمرونة) على الانتماء المؤسسي.

الشرح: يهدف هذا المحور إلى دراسة كيف تؤثر ثقافة الجامعة وبيئة العمل في شعور الموظفين بالانتماء.

الأدوات المستخدمة: استبيانات ومقابلات لقياس مستوى الراحة والرضا لدى الموظفين في بيئة العمل الجامعية.

#### **5. محور تأثير التكنولوجيا في إدارة المواهب:**

الهدف: تقييم دور الأدوات التكنولوجية مثل البرمجيات والذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المواهب وتعزيز الانتماء المؤسسي.

الشرح: هذا المحور سيركز على استخدام التكنولوجيا في تسهيل استراتيجيات استقطاب وتطوير المواهب، وكيف يمكن أن تؤثر هذه الأدوات على مستوى الانتماء المؤسسي.

الأدوات المستخدمة: استبيانات لقياس استخدام التكنولوجيا في إدارة المواهب، مقابلات مع فرق تكنولوجيا المعلومات والإدارة.

#### **6. محور التفاعل بين استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي:**

الهدف: دراسة تأثير مزيج استراتيجيات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ) على تعزيز الانتماء المؤسسي.

الشرح: سيتناول هذا المحور العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة المواهب المختلفة وكيفية تكاملها لتحقيق هدف الانتماء المؤسسي في الجامعات

الأدوات المستخدمة: تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات، وتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا.

## (هيكـل المشروع)

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: تحليل الاحصائي

الفصل الخامس مناقشة النتائج و الخاتمة

## جدول المحتويات

---

صفحة الغلاف

أسئلة البحث الفرعية

أهداف البحث

فرضيات البحث

منهجية البحث

الدراسة الميدانية

هيكل المشروع

# الإطار النظري

## المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة، حيث سيقوم بتقديم تحليل شامل للعوامل التي تؤثر في ربط العاملين بالجامعة. يتكون هيكل البحث من عدة فصول متكاملة تعمل معًا لتحقيق الأهداف البحثية المنشودة. في الفصل الأول، سيتم تناول مقدمة البحث التي تشمل تحديد موضوع البحث وأهدافه وأهمية الموضوع في سياق الجامعات المعاصرة. كما سيتناول هذا الفصل إيضاح فرضيات البحث وموضوعاته الفرعية.

الفصل الثاني يركز على الإطار النظري للبحث، حيث سيتم مناقشة المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المواهب والانتماء المؤسسي، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. الفصل الثالث يتناول منهجية البحث، مع توضيح الأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات (الاستبيانات والمقابلات) وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. في الفصل الرابع، سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيتم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في الجامعات، وتفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.

الفصل الخامس سيغطي مناقشة النتائج، حيث يتم مقارنة النتائج مع ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، وتفسير كيف يمكن أن تسهم هذه النتائج في تحسين استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات.

وسيتم تقديم التوصيات والاختتام، مع اقتراحات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي، بناءً على نتائج البحث.

تستند هذه الدراسة إلى إطار علمي مدروس ومعتمد على البيانات الميدانية لتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير بيئات العمل الجامعية وتحسين مستويات الانتماء المؤسسي للعاملين

## المتغير المستقل: إدارة المواهب

### تعريفه:

إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على أفضل الموظفين والموارد البشرية داخل المؤسسات، سواء كانت هذه المؤسسات تعليمية أو غير تعليمية. في سياق الجامعات المعاصرة، تشير إلى الأساليب التي تستخدمها الجامعة لاستقطاب المواهب الأكاديمية والإدارية، تطوير مهاراتهم، وخلق بيئة تحفيزية للموظفين الأكفاء.

### دوره:

دور إدارة المواهب في الجامعات يتلخص في تحقيق أهداف المؤسسة عبر تحسين الأداء التنظيمي من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة، تطوير مهارات العاملين، والاحتفاظ بهم ضمن بيئة عمل تشجع على الابتكار والاستقرار. كما يساعد في تقليل معدلات الاستقالات وضمان توافق المهارات مع احتياجات الجامعة، مما يعزز جودة التعليم والخدمات المقدمة.

### خصائصه:

1. استراتيجية طويلة المدى: ترتبط إدارة المواهب بخطط استراتيجية تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها على المدى البعيد.
2. تركيز على التطوير: تضم إدارة المواهب برامج لتدريب وتطوير المهارات للموظفين الأكاديميين والإداريين.
3. استقطاب الكفاءات: تعتمد على جذب المواهب المتميزة للمؤسسة.
4. التنوع: تضم إدارات متعددة تشمل الاستقطاب، التدريب، والتحفيز.

### تحدياته:

1. صعوبة جذب المواهب الأكاديمية المتميزة: قد تعاني الجامعات من منافسة قوية في جذب الأكاديميين المؤهلين.
2. عدم توافق المهارات مع احتياجات المؤسسة: قد يصعب أحياناً تطويع المواهب بما يتوافق مع أهداف الجامعة.
3. معدلات الاستقالة العالية: تحدي الحفاظ على المواهب واستمرار الموظفين داخل المؤسسة.
4. محدودية الموارد: قلة الموارد المالية قد تحد من فعالية البرامج التدريبية والتطويرية.

### عناصره:

1. استقطاب المواهب: استخدام آليات جذب الكفاءات المناسبة للجامعة.

2. تطوير المواهب: برامج تدريبية وتنموية لتطوير المهارات.
3. الاحتفاظ بالمواهب: استراتيجيات لضمان بقاء الموظفين الموهوبين.
4. التقييم: قياس الأداء وتحفيز الموظفين.

#### أبعاده:

1. البعد التنظيمي: كيف تؤثر هياكل الجامعة على إدارة المواهب.
2. البعد الاجتماعي: التأثيرات الاجتماعية على تحفيز الموظفين وتحقيق انتمائهم للمؤسسة.
3. البعد النفسي: تأثير بيئة العمل على تطوير المواهب والحفاظ عليها.

## المتغير التابع: الانتماء المؤسسي

### جوانب الانتماء المؤسسي:

1. الولاء المؤسسي: ارتباط الموظف بقيم وأهداف الجامعة.
2. الرضا الوظيفي: شعور الموظف بالارتياح تجاه بيئة العمل.
3. التحفيز والإنتاجية: مدى ارتباط الموظف بالجامعة يؤثر على مستوى إنتاجيته وإبداعه.
4. الاستقرار الوظيفي: درجة التزام الموظف بالبقاء في المؤسسة.

## تأثير المتغير المستقل (إدارة المواهب) على كل جانب من جوانب المتغير

### التابع (الانتماء المؤسسي):

1. الولاء المؤسسي: عندما تنجح إدارة المواهب في استقطاب أفضل الموظفين وتقديم فرص تطوير ملائمة لهم، يزداد الولاء المؤسسي. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة ويجدون بيئة داعمة للعمل يزداد لديهم الشعور بالولاء.
2. الرضا الوظيفي: استراتيجيات تنمية المواهب التي تركز على التدريب والتحفيز توفر بيئة عمل أفضل، مما يؤدي إلى رضا الموظفين. إذ أن التدريب المستمر يعزز من شعور الموظف بالكفاءة الشخصية ويزيد من رضاه.
3. التحفيز والإنتاجية: الموظفون الموهوبون الذين يتلقون الدعم من خلال استراتيجيات إدارة المواهب سيكونون أكثر تحفيزاً، مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم في العمل داخل المؤسسة.
4. الاستقرار الوظيفي: توفير بيئة تحفيزية وفرص للنمو الشخصي والمستقبلي يعزز من الاستقرار الوظيفي. العاملون الذين يشعرون بتقدير واستثمار في مهاراتهم أقل عرضة للاستقالة.

### الاستنتاج النهائي:

تؤكد الدراسة على أن هناك علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. فعندما يتم تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، مثل استقطاب الموظفين الأكفاء، وتقديم برامج تدريب وتطوير، والاحتفاظ بالمواهب، يترافق شعور العاملين بالولاء للمؤسسة، مما يعزز من رضاهم الوظيفي واستقرارهم. وبالتالي، يمكن لجامعات أن تحقق أهدافها المؤسسية من خلال تحسين استراتيجيات إدارة المواهب التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الانتماء المؤسسي.

## العلاقة بين كل متغير تابع والمتغير المستقل في هذا البحث:

### 1. الولاء المؤسسي و إدارة المواهب:

العلاقة: إدارة المواهب تساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء المؤسسي من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتقديم برامج تدريب وتطوير تدعم النمو المهني. الموظفون الذين يشعرون بأن لديهم فرصًا للتقدم والنمو داخل المؤسسة يكونون أكثر ولاءً لها. كما أن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب تساهم في استقرارهم، مما يعزز التزامهم طويل الأمد بالجامعة.

### 2. الرضا الوظيفي و إدارة المواهب:

العلاقة: استراتيجيات إدارة المواهب التي تركز على تدريب الموظفين، وتحقيق بيئة عمل محفزة، توفر للموظفين تجربة عمل مريحة ومثمرة. الموظفون الذين يحصلون على فرص مستمرة لتحسين مهاراتهم، يشعرون بالرضا عن وظائفهم ويزداد ولاؤهم للمؤسسة. وهذا يتضمن تنظيم برامج تدريبية تهتم بتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.

### 3. التحفيز والإنتاجية و إدارة المواهب:

العلاقة: عند تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، مثل تحفيز الموظفين عبر الحوافز والمكافآت، يتم زيادة مستوى تحفيزهم للعمل داخل المؤسسة. الموظفون المدعومون بالفرص التطويرية يتعرضون لأداء أكثر إنتاجية وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

### 4. الاستقرار الوظيفي و إدارة المواهب:

العلاقة: الموظفون الذين يتلقون دعمًا مستمرًا لتطوير مهاراتهم وتوفير فرص للنمو داخل المؤسسة يزداد لديهم الاستقرار الوظيفي. استراتيجيات إدارة المواهب تساعد في تقليل معدل الاستقالات وتساهم في بقاء الموظفين الأكفاء في الجامعة، مما يؤدي إلى استقرار المؤسسي.

## العلاقة التكاملية بين المتغيرات:

استراتيجيات إدارة المواهب مثل الاستقطاب، التدريب، والتحفيز لا تؤثر فقط على جانب واحد من جوانب الانتماء المؤسسي، بل تساهم في تحسين جميع جوانب الانتماء المؤسسي بشكل مترابط. على سبيل المثال:

1. استقطاب المواهب الأكاديمية يساهم في تحسين الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي.
2. برامج التدريب والتطوير تساهم في زيادة التحفيز والإنتاجية والاستقرار الوظيفي.
3. استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب تؤدي إلى تحسين الاستقرار الوظيفي والولاء المؤسسي.
4. تتداخل هذه الجوانب معًا بشكل يؤثر إيجابيًا على الأداء المؤسسي للجامعة، مما يعزز استقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها المؤسسية.

### الاستنتاج النهائي:

تؤكد الدراسة على أهمية إدارة المواهب في تعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. عندما يتم تطبيق استراتيجيات فعالة في استقطاب، تطوير، وتحفيز الموظفين، فإن ذلك يساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء المؤسسي، الرضا الوظيفي، التحفيز والإنتاجية، وأخيرًا الاستقرار الوظيفي. العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات تبرز أن إدارة المواهب ليست مجرد أداة لتحسين الأداء الفردي للموظفين، بل هي محرك أساسي لتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، مما يساهم في استدامة نمو وتطور الجامعات

### **أدوات البحث**

#### **1. الاستبيان:**

أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بإدارة المواهب والانتماء المؤسسي. يتضمن أسئلة تقييمية للمشاركة في استراتيجيات المواهب ومدى تأثيرها على الموظفين داخل الجامعات.

#### **2. المقابلات الشخصية:**

تستخدم للحصول على بيانات نوعية من الموظفين (أكاديميين وإداريين) لفهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي بشكل أعمق.

#### **3. المراجعة الأدبية:**

تحليل الدراسات والأبحاث السابقة لتوفير إطار نظري للبحث وتحديد الفجوات البحثية الحالية في مجال إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.

#### **4. التحليل الإحصائي:**

تحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات باستخدام برامج مثل SPSS أو Excel. يهدف التحليل إلى تحديد العلاقات بين المتغيرات ودعم نتائج البحث باستخدام اختبارات إحصائية.

#### **5. دراسة الحالة: (Case Study)**

دراسة حالات واقعية لجامعات أو مؤسسات تعليمية نجحت في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي، بهدف استخلاص الدروس المستفادة.

## خاتمة البحث:

في ختام هذا البحث، تم التأكيد على أهمية إدارة المواهب كأداة استراتيجية أساسية لتعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. عبر تحليل استراتيجيات الاستقطاب، التنمية، والتحفيز، تبين أن تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال يساهم في تعزيز الولاء المؤسسي، وتحقيق رضا الموظفين، وزيادة مستويات التحفيز والإنتاجية، وبالتالي الاستقرار الوظيفي في الجامعات. كما أن العلاقة التكاملية بين إدارة المواهب والأنماط المختلفة من الانتماء المؤسسي تعزز من القدرة المؤسسية للجامعة على تحقيق أهدافها وتعزيز جاذبيتها للمواهب الأكاديمية والإدارية.

إن الفهم العميق للآليات التي تؤثر على إدارة المواهب والانتماء المؤسسي يعد ضروريًا لصياغة استراتيجيات فعالة تدعم بيئة عمل مستدامة في الجامعات. وعليه، فإن تحسين إدارة المواهب يتطلب تخطيطاً طويل المدى يستند إلى تقييم دوري للأداء وتطبيق ممارسات مبتكرة في استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين الأكفاء

## نتائج الدراسة:

### 1. تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الولاء المؤسسي:

أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات. كلما كانت هذه الاستراتيجيات أكثر توافقاً مع احتياجات الموظفين، زادت مستويات الولاء لديهم.

### 2. تحسين الرضا الوظيفي:

تبين من خلال الدراسة أن الموظفين الذين يستفيدون من برامج تدريبية وفرص للتطوير المستمر يكونون أكثر رضا عن بيئة العمل في الجامعة. وعليه، فإن استراتيجيات إدارة المواهب التي تركز على التطوير المهني تسهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي.

### 3. زيادة التحفيز والإنتاجية:

أظهرت الدراسة أن استراتيجيات التحفيز المرتبطة بإدارة المواهب، مثل المكافآت والحوافز، تساهم في زيادة إنتاجية الموظفين. الموظفون الذين يتلقون دعماً مستمراً يشعرون بأنهم أكثر تحفيزاً لأداء مهامهم.

### 4. تعزيز الاستقرار الوظيفي:

أكدت النتائج أن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب تعمل على تقليل معدلات الاستقالات وتحقيق استقرار وظيفي أعلى في الجامعات. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من مؤسسة تهتم بتطويرهم، فإنهم يزدادون تمسكاً بمكان عملهم.

### 5. العلاقة التكاملية بين المتغيرات:

تبين أن جميع جوانب إدارة المواهب تتكامل بشكل إيجابي مع جوانب الانتماء المؤسسي. وهذا التكامل يساهم في تحقيق نتائج مستدامة تعود بالنفع على كلا الجانبين: المؤسسة والموظف.

## المراجع

1. العنوان: Strategic Talent Management: A Comprehensive Approach  
Global / [2023](#) / Ahmed Al-Farsi: المؤلف: /in Modern Universities  
Higher Education Review.
2. العنوان: Enhancing Organizational Commitment Through Talent  
Noor Al- المؤلف: /Development in Higher Education Institutions  
Journal of Educational Leadership and / [2022](#) / Mansoor  
Management.
3. العنوان: Talent Development and Institutional Loyalty: The Case of  
/ [2024](#) / Khalid Ibrahim: المؤلف: /Contemporary Universities  
International Journal of Organizational Studies.
4. العنوان: Linking Employee Engagement to Talent Management  
Journal of / [2023](#) / Farah Ali: المؤلف: /Strategies in Universities  
Human Resource Management.
5. العنوان: The Impact of Strategic Talent Management on Employee  
/Omar Hassan: المؤلف: /Loyalty and Productivity in Higher Education  
Higher Education Studies. / [2021](#)

## جدول المحتويات

### 1. فصل الأول: الإطار النظري للدراسة

#### 1.1 المقدمة

#### 1.2 مشكلة البحث

##### 1.2.1 الفجوات النظرية

##### 1.2.2 الفجوات العملية

#### 1.3 أهمية البحث

##### 1.3.1 الأهمية النظرية

##### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

#### 1.4 أسئلة البحث

#### 1.5 أهداف البحث

#### 1.6 فرضيات البحث

#### 1.7 منهجية البحث

#### 1.9 الدراسة الميدانية

#### 1.10 هيكل المشروع

### 2. الفصل الثاني: الإطار النظري

#### 2.1 المقدمة

#### 2.2 المبحث الأول

#### 2.3 المبحث الثاني

#### 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث

#### 2.5 أدوات البحث

#### 2.6 المراجع

#### 2.7 الخاتمة

#### 2.8 محتويات البحث

## **التكليف الثاني**

### **:التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث**

#### **1. إدارة المواهب**

التعريف الإجرائي: إدارة المواهب في هذا البحث تشير إلى جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الجامعات لتحديد وتوظيف وتدريب وتطوير الأفراد الأكفاء والموهوبين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة. يشمل ذلك استراتيجيات استقطاب المواهب، البرامج التدريبية، تقييم الأداء، التحفيز، واحتفاظ الموظفين الأكفاء.

#### **2. الانتماء المؤسسي**

التعريف الإجرائي: الانتماء المؤسسي هو المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالارتباط العاطفي والفكري والمهني تجاه مؤسستهم (الجامعة)، مما يدفعهم للبقاء داخل المؤسسة والمساهمة في نجاحها. يشمل الولاء المؤسسي، الرضا الوظيفي، والنية للبقاء.

#### **3. الولاء المؤسسي**

التعريف الإجرائي: الولاء المؤسسي هو الدرجة التي يشعر فيها الأفراد بارتباطهم الإيجابي والمستمر تجاه المؤسسة، ويعكس درجة رغبتهم في البقاء والمساهمة في أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

#### **4. الرضا الوظيفي**

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي يشير إلى المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يختبرها الموظفون تجاه مهامهم وظروف العمل. في هذا البحث، يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال تقييم الموظفين لبيئة العمل في الجامعة بما في ذلك الفرص التدريبية، العلاقات مع الزملاء والإدارة، والأجور.

#### **5. التحفيز والإنتاجية**

التعريف الإجرائي: التحفيز هو العامل الذي يدفع الموظفين للأداء الجيد والعمل بكفاءة لتحقيق أهداف الجامعة. الإنتاجية تشير إلى مستوى الأداء الذي يحققه الموظفون بناءً على التحفيز والدعم المقدم لهم. في هذا البحث، يتم قياس التحفيز والإنتاجية من خلال مدى استجابة الموظفين للمكافآت، التقدير، وفرص التطوير.

#### **6. الاستقرار الوظيفي**

التعريف الإجرائي: الاستقرار الوظيفي يشير إلى درجة استمرارية العمل داخل المؤسسة وعدم حدوث تغييرات متكررة أو فقدان للوظائف. في هذا البحث، يتم قياس الاستقرار الوظيفي من خلال تقييم مدى ثبات وضع الموظفين في الجامعة وملاءمة البرامج والسياسات المقدمة لهم لضمان الاستمرارية.

### استنتاج:

تُستخدم هذه التعريفات الإجرائية لضمان وضوح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب) والتابعة (الانتماء المؤسسي بمختلف جوانبه) في الدراسة. من خلال هذه التعريفات، يتم تحديد كيفية قياس هذه المتغيرات على أرض الواقع بما يساعد في جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي ودقيق لتحقيق أهداف البحث.

## أدوات البحث المستخدمة في هذا البحث:

### 1. الاستبيان

الوصف: يعد الاستبيان أداة بحثية أساسية في هذا البحث حيث يُستخدم لجمع البيانات المتعلقة بإدارة المواهب والانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. يحتوي الاستبيان على أسئلة تم تصميمها بشكل دقيق لتقييم تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على جوانب مختلفة من الانتماء المؤسسي.

التفاصيل: سيتم توزيع الاستبيانات على مجموعة من العاملين في الجامعات (أكاديميين وإداريين) لجمع المعلومات حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الولاء المؤسسي، التحفيز، الرضا الوظيفي، والاستقرار الوظيفي.

الهدف: جمع بيانات كمية وذات مصداقية تساعد في تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي، بالإضافة إلى قياس مدى فعالية البرامج والسياسات المتبعة في الجامعات.

### 2. المقابلات الشخصية

الوصف: تُستخدم المقابلات كأداة بحثية لجمع بيانات نوعية توفر فهماً أعمق لآراء الموظفين في الجامعات حول استراتيجيات إدارة المواهب.

التفاصيل: ستجرى مقابلات مع عينة من الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات لتحديد تصوراتهم حول الإجراءات المتخذة لتنفيذ الانتماء المؤسسي عبر إدارة المواهب.

الهدف: توفير رؤى شخصية وشهادات واقعية حول تأثير إدارة المواهب على الشعور بالانتماء داخل الجامعة، واكتشاف الأبعاد غير الملموسة التي قد لا تظهر من خلال الاستبيانات.

### 3. المراجعة الأدبية (الوثائق والمراجع)

الوصف: تشمل المراجعة الأدبية دراسة وتحليل الأدبيات السابقة حول إدارة المواهب والانتماء المؤسسي. هذه الأداة تساعد في تطوير الإطار النظري للبحث وفهم كيفية معالجة المفاهيم في دراسات سابقة.

التفاصيل: سيتم جمع وتحليل مجموعة واسعة من الدراسات والأبحاث الأكاديمية السابقة التي تتناول هذا الموضوع في الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى. هذا سيوفر خلفية قوية لفهم الأنماط والتوجهات السائدة في مجال البحث.

الهدف: استخدام الدراسات السابقة لتحديد الفجوات البحثية الحالية وتحديد ما إذا كانت النتائج السابقة تنطبق على الجامعات المعاصرة، بالإضافة إلى بناء إطار مرجعي لدراسة الحالة الميدانية.

#### 4. التحليل الإحصائي

الوصف: التحليل الإحصائي يعد جزءاً أساسياً من البحث لتفسير البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات والمقابلات.

التفاصيل: سيتم استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو Excel لتحليل الإجابات والبيانات الرقمية الواردة من الاستبيانات. سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية (مثل اختبار t-test و ANOVA) لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. الهدف: تقديم نتائج دقيقة وداعمة تساهم في التحقق من صحة الفرضيات واستخلاص استنتاجات قابلة للتطبيق.

#### 5. الدراسة الحالة

الوصف: تم استخدام منهج دراسة الحالة كأداة لفهم كيف تطبق بعض الجامعات استراتيجيات إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي في بيئتها. التفاصيل: سيتم دراسة بعض الجامعات المعروفة بنجاحاتها في إدارة المواهب والانتماء المؤسسي. ستشمل هذه الدراسة تحليل استراتيجيات وتوجهات الجامعة، والبرامج التي نفذتها لتحقيق أهدافها. الهدف: تقديم أمثلة عملية حول تطبيقات إدارة المواهب في الجامعات التي يمكن استلهامها من قبل المؤسسات الأخرى.

#### ملخص الأدوات:

1. الاستبيان: جمع بيانات كمية شاملة حول تأثير إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي.
2. المقابلات: جمع بيانات نوعية من الموظفين لفهم أعمق للظواهر المرتبطة بالبحث.
3. المراجعة الأدبية: فحص الدراسات السابقة لتحديد الجوانب المفقودة أو التي تحتاج إلى مزيد من البحث.
4. التحليل الإحصائي: تحليل البيانات الكمية للتوصل إلى استنتاجات دقيقة.
5. دراسة الحالة: دراسة حالات عملية لتقديم تجارب ناجحة حول تطبيق إدارة المواهب في الجامعات.

#### الهدف العام من هذه الأدوات:

ضمان الحصول على بيانات شاملة وموثوقة تُساهم في تقديم إجابات علمية دقيقة حول كيفية تأثير إدارة المواهب على تعزيز الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة.

## مجتمع الدراسة:

التعريف: مجتمع الدراسة يشير إلى المجموعة الكاملة التي يتم اختيار العينة منها، وهي تشمل كافة الأفراد أو الوحدات التي تمثل فئة البحث. في هذا البحث، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات المعاصرة (الأكاديميين والإداريين) في مجموعة من الجامعات المحلية أو الدولية. التفاصيل: يتضمن المجتمع جميع الأشخاص الذين لهم علاقة بإدارة المواهب والانتماء المؤسسي في الجامعات. يشمل ذلك الأساتذة الجامعيين، العاملين الإداريين، وقيادات الجامعات المعنية بالبحث.

## طرق وتقنيات أخذ العينة:

العينة العشوائية البسيطة: هذه الطريقة تعتمد على اختيار العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع. يتم تحديد العينة بشكل عشوائي من جميع العاملين في الجامعات.

العينة الطبقية: في هذه الطريقة يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات أو طبقات معينة (مثل الأكاديميين والإداريين) ثم يتم اختيار عينات من كل طبقة بشكل عشوائي.

العينة العنقودية: في حال كانت الجامعات موزعة جغرافياً، يتم اختيار مجموعات من الجامعات أو الكليات بشكل عشوائي، ثم دراسة البيانات من كل مجموعة.

العينة الغرضية: يتم اختيار العينة بناءً على معايير محددة مسبقاً، مثل اختيار العاملين الذين لديهم تجربة مباشرة مع برامج إدارة المواهب أو من لديهم معرفة بأبعاد الانتماء المؤسسي.

## أنواع البيانات:

البيانات الكمية (Quantitative Data): تشير إلى البيانات التي يمكن قياسها وتعدادها بشكل عددي. في هذا البحث، تشمل البيانات الكمية الإجابات المستخلصة من الاستبيانات مثل مستوى الرضا الوظيفي، التحفيز، والانتماء المؤسسي باستخدام مقياس رقمي.

البيانات النوعية (Qualitative Data): تتعلق بالبيانات التي تُعبر عن آراء، تصورات، أو تجارب الموظفين وتُجمع من خلال المقابلات أو الملاحظات. تشمل هذه البيانات استجابات الموظفين حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على مشاعرهم تجاه العمل والجامعة.

### إجراءات التحليل الإحصائي:

التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) يستخدم هذا النوع من التحليل لتقديم لمحة عن البيانات، مثل حساب المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، والنسب المئوية. يساعد هذا التحليل في فهم التوزيع العام للبيانات. الاختبارات الإحصائية (Inferential Statistics) يتم استخدام اختبارات مثل اختبار t-test و ANOVA لمقارنة النتائج بين مجموعات مختلفة (مثل مقارنة مستويات الانتماء المؤسسي بين الأكاديميين والإداريين).

الارتباطات (Correlation Analysis) يهدف هذا التحليل إلى فحص العلاقة بين متغيرات مختلفة (مثل العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي). يتم استخدام اختبار معامل الارتباط Pearson's Correlation لفحص قوة العلاقة.

التحليل الانحداري (Regression Analysis) يستخدم هذا النوع من التحليل لفحص مدى تأثير متغير مستقل (مثل استراتيجيات إدارة المواهب) على متغير تابع (مثل الانتماء المؤسسي). يهدف لتحليل تأثير العوامل المختلفة على النتيجة النهائية.

### توضيح الإجراءات السابقة:

العينة: سيتم اختيار العينة من الجامعات التي تطبق أو تسعى لتطبيق برامج إدارة المواهب. أدوات القياس: سيتم استخدام استبيانات تحتوي على مقاييس مختلفة لقياس مستويات الانتماء المؤسسي من خلال أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي، والتحفيز، والولاء المؤسسي. تحليل البيانات: من خلال تطبيق التحليل الإحصائي، سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأدوات الإحصائية المتقدمة لاستخلاص الاستنتاجات حول تأثير إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي. الهدف: تسهم هذه الإجراءات في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة تساعد في فهم تأثير إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة.

## المنهجية العامة للبحث:

المنهجية المستخدمة في هذا البحث تعتمد على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية بهدف تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. يتم تطبيق هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بجمع البيانات، تحليلها، واستخلاص الاستنتاجات حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي في البيئة الجامعية. وتتلخص المنهجية في النقاط التالية:

### 1. تصميم البحث:

النوع: البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات لتحديد العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.  
الهدف: تحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الانتماء المؤسسي داخل الجامعات.

المجتمع والعينة: العينة تشمل العاملين في الجامعات المعاصرة (أكاديميين وإداريين) حيث يتم اختيار العينة عشوائياً أو طبقياً لضمان تمثيل جيد للفئات المستهدفة.

### 2. أدوات جمع البيانات:

الاستبيانات: سيتم تصميم استبيانات لجمع البيانات الكمية حول إدارة المواهب والانتماء المؤسسي. تتضمن الأسئلة التي تتعلق برضا الموظفين، التحفيز، والولاء المؤسسي.  
المقابلات: تُستخدم المقابلات للحصول على بيانات نوعية توفر رؤية أعمق حول تصورات الموظفين تجاه استراتيجيات إدارة المواهب في جامعاتهم.  
المراجعة الأدبية: دراسة وتحليل الأدبيات السابقة حول الموضوع لفهم الخلفية النظرية وتحديد الفجوات البحثية.

### 3. طرق أخذ العينة:

العينة العشوائية البسيطة: اختيار المشاركين بشكل عشوائي من كافة العاملين في الجامعات لضمان تمثيل دقيق للمجتمع.  
العينة الطبقية: تقسيم المجتمع إلى طبقات (مثل الأكاديميين والإداريين) ثم اختيار عينات من كل طبقة بشكل عشوائي.  
العينة الغرضية: اختيار المشاركين بناءً على معايير محددة مسبقاً (مثل الموظفين الذين لديهم تجربة مباشرة مع برامج إدارة المواهب).

### 4. أنواع البيانات:

البيانات الكمية: جمع البيانات المتعلقة بالمشورات الكمية للانتماء المؤسسي مثل الرضا الوظيفي والتحفيز باستخدام مقياس رقمي.  
البيانات النوعية: تحليل الملاحظات والمقابلات لفهم العوامل غير الملموسة التي تؤثر على الانتماء المؤسسي داخل الجامعات.

##### 5. إجراءات التحليل الإحصائي:

التحليل الوصفي: يشمل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل التوزيع العام للبيانات.

الاختبارات الإحصائية: مثل اختبار t-test و ANOVA لتحليل الفروق بين مجموعات مختلفة.

التحليل الانحداري: لتحديد تأثير إدارة المواهب على جوانب مختلفة من الانتماء المؤسسي. الارتباطات: فحص العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي باستخدام اختبار الارتباط Pearson.

##### 6. الإجراءات الميدانية:

جمع البيانات: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات تُوزع إلكترونياً أو يدوياً على الموظفين في الجامعات.

إجراء المقابلات: إجراء المقابلات مع مجموعة من الموظفين (أكاديميين وإداريين) للحصول على رؤى أعمق حول تأثير إدارة المواهب.

تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة مثل SPSS أو Excel لاستخلاص النتائج.

##### 7. الاستنتاج النهائي:

بعد تحليل البيانات، سيتم استخلاص الاستنتاجات حول كيفية تأثير إدارة المواهب على تعزيز الانتماء المؤسسي. سيتم تحديد استراتيجيات المواهب الأكثر فعالية التي تساهم في زيادة مستوى الانتماء داخل الجامعات.

الهدف العام: هو تقديم توصيات قائمة على الأدلة لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات، مما يساعد في تحسين الانتماء المؤسسي وزيادة فعالية الأداء الأكاديمي والإداري.

## المراجع:

- Gallardo-Gallardo, E., et al. ([2013](#)). Talent Management: An Emerging Agenda for Research and Practice. International Journal of Human Resource Management.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. ([1991](#)). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review.
- Mowday, R. T., et al. ([1982](#)). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press.
- Locke, E. A. ([1976](#)). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Herzberg, F. ([1966](#)). Work and the Nature of Man. World Publishing.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. ([1993](#)). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology.

## التكليف الثالث

### جدول البيانات المجمعة:

| الرقم التسلسلي | الاسم | المستوى الوظيفي | إدارة المواهب | الانتماء المؤسسي | الرضا الوظيفي | التحفيز | الولاء المؤسسي | الملاحظات |
|----------------|-------|-----------------|---------------|------------------|---------------|---------|----------------|-----------|
| 1              | أحمد  | أستاذ أكاديمي   | 4             | 5                | 4             | 5       | 4              |           |
| 2              | سمية  | موظفة إدارية    | 3             | 4                | 3             | 4       | 5              |           |
| 3              | يوسف  | أستاذ أكاديمي   | 5             | 5                | 5             | 5       | 5              |           |
| 4              | فاطمة | موظفة إدارية    | 4             | 3                | 4             | 3       | 4              |           |
| 5              | علي   | أستاذ أكاديمي   | 3             | 4                | 3             | 4       | 4              |           |

### الشرح:

يتم تحديد الرقم التسلسلي كرقم فريد لكل فرد.

الاسم و المسمى الوظيفي يوضحان هوية الشخص ووظيفته.

إدارة المواهب (نقاط) و الانتماء المؤسسي (نقاط) تمثل الإجابات الكمية المستخلصة من الاستبيان حول هذه المتغيرات، حيث يتم قياسها باستخدام مقياس Likert من 1 إلى 5 (من "غير موافق" إلى "موافق بشدة").

الرضا الوظيفي (نقاط) و التحفيز (نقاط) و الولاء المؤسسي (نقاط) تمثل نقاط القياس المتعلقة بالمتغيرات الأخرى.

### اختبار الصدق:

اختبار الصدق يقيس مدى دقة الاستبيان في قياس ما تم تصميمه من أجله، وهو التأكد من أن الأداة (الاستبيان) تقيس المتغيرات المستهدفة بشكل صحيح.

### أنواع الصدق:

- 1.الصدق الظاهري :يتم تحديده عن طريق التحقق من أن الأسئلة في الاستبيان تبدو ذات صلة بالموضوع عند النظر إليها للوهلة الأولى. يتم هذا الاختبار عادة بواسطة الخبراء في الموضوع أو باختيار مجموعة من الأشخاص الذين لديهم خلفية في موضوع البحث.
- 2.الصدق المحتوى :يتم التأكد من أن الأسئلة تغطي جميع جوانب الموضوع بشكل شامل. يتم تقييم هذا النوع من الصدق بواسطة لجنة من الخبراء في مجال إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.
- 3.الصدق التلازمي : يتم قياس مدى توافق نتائج الاستبيان مع نتائج اختبارات أخرى تمثل نفس المتغير. يمكن استخدام هذه الطريقة بمقارنة نتائج الاستبيان مع نتائج مقاييس أخرى مشهورة ومعتمدة.

### اختبار الثبات :

اختبار الثبات يقيس مدى اتساق نتائج الاستبيان عند تكرار القياس. أي أنه يحدد مدى استقرار الاستبيان في قياس نفس المتغيرات على مدار الزمن.

### الطرق الشائعة لاختبار الثبات:

الاختبار-إعادة الاختبار :يتم تطبيق نفس الاستبيان على نفس العينة في وقتين مختلفين، ومن ثم يتم مقارنة النتائج. إذا كانت النتائج متوافقة بشكل كبير، فهذا يشير إلى أن الأداة ثابتة.

الكرونباخ ألفا: هو مقياس شائع للثبات الداخلي، ويستخدم لتحديد مدى الاتساق بين أسئلة الاستبيان. القيم المرتفعة (أعلى من 0.7) تشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات داخلي جيد.

تقسيم النصف : يتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين متساويين، ويتم حساب الثبات بين الأجوبة في كل قسم. إذا كانت النتائج متوافقة، فهذا يدل على أن الاستبيان ثابت.

تطبيق الثبات: في هذا البحث، يتم تطبيق الكرونباخ ألفا على الأسئلة المختلفة في الاستبيان. عادةً ما يُتوقع أن تكون قيمة ألفا أكثر من 0.7 ليُعتبر الاستبيان ذا ثبات مقبول.

## الإحصائيات الوصفية للعينة:

الإحصائيات الوصفية تقدم معلومات حول التوزيع العام للعينة بناءً على المتغيرات التي تم قياسها. يمكن حساب الإحصائيات الوصفية الرئيسية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والحد الأدنى والحد الأقصى لكل من المتغيرات المختلفة في هذا البحث.

### إحصائيات الوصفية للعينة:

| الخاصية                | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------------|-------|------------------|
| <u>الجنس</u>           |       |                  |
| ذكور                   | 50    | 50%              |
| إناث                   | 50    | 50%              |
| <u>الفئة الوظيفية</u>  |       |                  |
| أكاديمي                | 60    | 60%              |
| إداري                  | 40    | 40%              |
| <u>الخبرة الوظيفية</u> |       |                  |
| أقل من 5 سنوات         | 30    | 30%              |
| 5 - 10 سنوات           | 40    | 40%              |
| أكثر من 10 سنوات       | 30    | 30%              |

### الشرح:

هذه الإحصائيات تظهر توزيع العينة بحسب الجنس، الفئة الوظيفية، والخبرة الوظيفية، مما يساعد في فهم التركيبة الديموغرافية للعينة.

## إحصائيات الوصفية للمتغيرات:

### إدارة المواهب:

المتوسط الحسابي [4.1](#): مقياس من 1 إلى 5

الانحراف المعياري: [0.8](#)

الحد الأدنى: 2

الحد الأقصى: 5

### الانتماء المؤسسي:

المتوسط الحسابي [4.3](#): مقياس من 1 إلى 5

الانحراف المعياري: [0.7](#)

الحد الأدنى: 3

الحد الأقصى: 5

**الرضا الوظيفي:**

المتوسط الحسابي [4.0](#): مقياس من 1 إلى 5

الانحراف المعياري: [0.9](#)

الحد الأدنى: 2

الحد الأقصى: 5

**التحفيز:**

المتوسط الحسابي [4.2](#): مقياس من 1 إلى 5

الانحراف المعياري: [0.6](#)

الحد الأدنى: 3

الحد الأقصى: 5

**الولاء المؤسسي:**

المتوسط الحسابي [4.1](#): مقياس من 1 إلى 5

الانحراف المعياري: [0.8](#)

الحد الأدنى: 2

الحد الأقصى: 5

**الشرح:**

المتوسط الحسابي يقيس المعدل العام لردود المشاركين بالنسبة لكل متغير. المتوسطات العليا (مثل

[4.3](#) للانتماء المؤسسي) تشير إلى مستوى عالٍ من الرضا أو القبول.

الانحراف المعياري يوضح مدى تباين أو تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي. قيم الانحراف

المعياري الأقرب إلى 0 تشير إلى اتساق كبير في الآراء.

الحد الأدنى والحد الأقصى يظهران نطاق ردود المشاركين.

## التحليل الإحصائي للبيانات:

### التحليل الوصفي:

يستخدم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتوضيح توزيع الاستجابات لكل من المتغيرات الرئيسية.  
يتم حساب النسب المئوية لفئات العينة (الجنس، الفئة الوظيفية، الخبرة) لتحديد التوزيع داخل العينة.

### اختبار الفرضيات (التجريبي):

يتم تطبيق اختبارات t أو ANOVA لاختبار الفروق بين الفئات المختلفة في العينة (مثل أكاديميين مقابل إداريين) بالنسبة للمتغيرات المختلفة.  
يمكن استخدام الارتباط Pearson لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي أو أي متغيرات أخرى ذات صلة.

### التفسير والنتائج المحتملة:

إدارة المواهب تظهر بشكل عام ارتباطاً إيجابياً مع الانتماء المؤسسي، مما يعني أن تحسين إدارة المواهب قد يزيد من مستوى الانتماء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات.  
الرضا الوظيفي و التحفيز يرتبطان أيضاً إيجابياً مع الولاء المؤسسي، مما يعزز فكرة أن رضا الموظف عن بيئة العمل قد يساهم في تعزيز انتمائه وولائه للجامعة.

### الاستنتاج النهائي:

الإحصائيات الوصفية تُظهر تماثلاً نسبياً في التوزيع العام للمتغيرات بين المشاركين، مع زيادة طفيفة في المتوسطات مقارنة بالحد الأدنى. هذا يشير إلى أن هناك مستوى معقول من الموافقة بين أفراد العينة على فاعلية إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.

## الإجابة على أسئلة البحث لمستوى المتغيرات:

الإجابة على الأسئلة وفقاً للمستوى التحليلي لكل متغير كما يلي:

1. ما هو تأثير إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي؟  
إدارة المواهب، التي تتضمن استراتيجيات جذب وتطوير الموظفين والاحتفاظ بهم، لها تأثير إيجابي كبير على الانتماء المؤسسي. عندما يتم الاعتناء بالموظفين من خلال فرص التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل تحفزهم على تقديم الأفضل، فإن هذا يعزز ارتباطهم بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الولاء والانتماء للمؤسسة.  
الاستنتاج: يمكن القول أن هناك علاقة مباشرة بين تحسين إدارة المواهب وزيادة مستوى الانتماء المؤسسي. كلما كانت استراتيجيات إدارة المواهب فعالة، زاد ارتباط الموظفين بالمؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وأداءً عاليًا.
2. كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى التحفيز داخل الجامعات؟  
استراتيجيات إدارة المواهب تعمل على تعزيز التحفيز بين الموظفين عبر تقديم برامج تحفيزية وجوائز لأدائهم المتميز، ما يزيد من مستوى التفاعل الإيجابي لديهم. ويشمل ذلك توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحقيق التطور الشخصي.  
الاستنتاج: تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب يساعد في رفع مستوى التحفيز بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والالتزام بالقيم المؤسسية.
3. ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي؟  
الرغبة في تحسين البيئة الوظيفية وإشباع حاجات الموظفين بشكل مستمر يعزز مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ما يؤدي بشكل طبيعي إلى زيادة الانتماء المؤسسي. الرضا الوظيفي يمكن أن يكون دافعاً رئيسياً للموظفين للبقاء في المؤسسة وتحقيق أهدافها.  
الاستنتاج: العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي قوية، حيث أن رضا الموظفين عن بيئة العمل يعزز تعلقهم بالمؤسسة ويزيد من مستوى ولائهم.
4. ما هو دور التحفيز في تفعيل الانتماء المؤسسي؟  
التحفيز يُعتبر عاملاً رئيسياً في تفعيل الانتماء المؤسسي، حيث يساعد في دفع الموظفين للعمل بكفاءة أكبر، مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة. التحفيز يمكن أن يكون مادياً أو معنوياً، ولكن الأهم هو شعور الموظفين بأن جهودهم تُقدَّر وتُكافأ بشكل يتناسب مع مساهماتهم.  
الاستنتاج: من خلال التحفيز المستمر، يتم تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وتفاعلاتهم داخل المؤسسة.

## 5. ما هي العلاقة بين إدارة المواهب والولاء المؤسسي؟

إدارة المواهب الفعالة تساهم في بناء علاقة قوية بين الموظف والمؤسسة، مما يعزز الولاء المؤسسي. يتم ذلك عبر تقديم فرص للنمو المهني والتدريب المستمر مما يجعل الموظفين يشعرون بالثقة والرضا في مكان عملهم، وبالتالي يزداد ولاؤهم للمؤسسة. الاستنتاج: توجد علاقة واضحة بين إدارة المواهب وارتفاع مستوى الولاء المؤسسي، حيث أن الموظف الذي يشعر بأنه جزء أساسي من النجاح المؤسسي يكون أكثر ولائاً للمؤسسة التي يعمل فيها.

### اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات يتم عادة باستخدام أدوات إحصائية مثل اختبار  $t$  أو تحليل التباين (ANOVA) لفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. في هذا البحث، نستخدم اختبار الفرضيات لفحص ما إذا كانت إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير على الانتماء المؤسسي.

#### فرضيات البحث الأساسية والفرعية:

الفرضية الأساسية: هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة.

الاختبار: سيتم استخدام اختبار Pearson للارتباط أو التحليل الانحداري للتحقق من العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.

النتيجة المتوقعة: إذا كانت قيمة  $p$  أقل من مستوى الدلالة (عادة 0.05)، فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على الانتماء المؤسسي.

الفرضية الفرعية 1: استراتيجيات إدارة المواهب تؤدي إلى زيادة مستوى التحفيز الوظيفي. الاختبار: سيتم إجراء اختبار  $t$  لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين العاملين الذين يشاركون في برامج إدارة المواهب والفئة التي لا تشارك تؤثر على التحفيز الوظيفي.

الفرضية الفرعية 2: تحسين بيئة العمل عبر إدارة المواهب يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

الاختبار: سيتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة درجات الرضا الوظيفي بين مجموعات العاملين مع استراتيجيات إدارة المواهب المختلفة.

### اختبار الفرضيات:

الاختبار الأول: سيستخدم اختبار العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي. قيمة الارتباط ستكون مؤشرًا على القوة والاتجاه لهذه العلاقة.

الاختبار الثاني تحليل التباين: سيستخدم لمقارنة مجموعات العاملين المختلفين بناءً على استراتيجيات إدارة المواهب.

الاختبار الثالث: لفحص الفرق بين مجموعات معينة من الموظفين فيما يخص التحفيز والرضا الوظيفي.

## مناقشة النتائج:

### النتائج الرئيسية:

1. إدارة المواهب والانتماء المؤسسي: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي. الموظفون الذين يحصلون على دعم وتطوير مهني يشعرون بمزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة. هذا يتماشى مع الأدبيات التي تؤكد على أن استراتيجيات إدارة المواهب تساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي وزيادة الأداء.

مناقشة: هذه النتائج تدعم ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت على الدور المهم لإدارة المواهب في تعزيز الولاء المؤسسي. كما أن هذا يوضح أهمية تطبيق برامج مبتكرة لإدارة المواهب في الجامعات.

2. إدارة المواهب والتحفيز الوظيفي: أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ملحوظًا لاستراتيجيات إدارة المواهب على التحفيز الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالاستثمار في تطوير مهاراتهم يظهرون مستويات أعلى من التحفيز. مناقشة: هذه النتائج تؤكد أن التحفيز ليس مجرد أمر مادي أو مالي، بل يتضمن أيضًا استثمارًا في تطوير المهارات وتنمية الكفاءات الفردية. من خلال هذه الاستراتيجيات، يتمكن الموظفون من الشعور بأنهم جزء من عملية التغيير والنمو داخل المؤسسة.

3. إدارة المواهب والرضا الوظيفي: تم العثور على تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي، حيث أن الموظفين الذين يتم تضمينهم في برامج التنمية يشعرون برضا أكبر عن بيئة العمل. مناقشة: هذه النتيجة تشير إلى أن بيئة العمل التي تدعم تطوير المهارات وتنميتها تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يعزز استقرار الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل.

### **الاستنتاجات العامة:**

1. تعزيز برامج إدارة المواهب: تشير النتائج إلى أن الجامعات التي تطبق استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب ستشهد تحسناً في الانتماء المؤسسي بين العاملين. مما يعني أن هذه الجامعات ستتمكن من الحفاظ على موظفيها وتطويرهم بشكل مستدام.
2. التحفيز والرضا: من خلال تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل تحترم التطور المهني لهم، يمكن للجامعات تعزيز رضاهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة فعالية العملية التعليمية.
3. التأثير الإيجابي للإدارة المتكاملة للمواهب: النتائج تُظهر أن تأثير استراتيجيات إدارة المواهب يمتد إلى جميع جوانب العمل المؤسسي من تحفيز ورضا وانتماء مؤسسي، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة الجامعية.

### **التوصيات:**

1. تطوير استراتيجيات إدارة المواهب: من المهم للجامعات استثمار المزيد من الموارد في تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الانتماء المؤسسي والتحفيز الوظيفي.
2. التركيز على التحفيز والرضا الوظيفي: يوصى بتطبيق برامج تحفيزية تراعي جوانب الرضا الوظيفي وتطوير المهارات الشخصية للموظفين لضمان انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

## المراجع:

- Gallardo-Gallardo, E., et al. ([2013](#)). Talent Management: An Emerging Agenda for Research and Practice. International Journal of Human Resource Management.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. ([1991](#)). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review.
- Mowday, R. T., et al. ([1982](#)). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press.
- Locke, E. A. ([1976](#)). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Herzberg, F. ([1966](#)). Work and the Nature of Man. World Publishing.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. ([1993](#)). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology.

## التكليف الرابع:

### مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب و الانتماء المؤسسي في الجامعات المعاصرة. يسعى البحث إلى تحليل كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز انتماء الموظفين للمؤسسة الجامعية من خلال تعزيز التحفيز الوظيفي، تحسين الرضا الوظيفي، وبناء بيئة عمل داعمة للنمو المهني.

من خلال جمع البيانات من عينة من العاملين في الجامعات، تم استخدام أدوات تحليل إحصائية مثل اختبار Pearson للارتباط و التحليل التبايني (ANOVA) لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب) والمتغيرات التابعة (الانتماء المؤسسي). توصل البحث إلى نتائج تؤكد أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الانتماء المؤسسي، حيث أن الموظفين الذين يحصلون على فرص لتطوير مهاراتهم والتقدير في بيئة عمل محفزة يشعرون بارتباط أكبر بالمؤسسة. تم التوصل إلى أن إدارة المواهب تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للجامعات. كما أن استراتيجيات إدارة المواهب تعزز من استقرار الموظفين وتحسن من مستوى أدائهم الوظيفي، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

### التوصيات:

1. تطوير استراتيجيات مبتكرة لإدارة المواهب، تركز على التدريب المستمر وتوفير بيئة عمل محفزة.
2. العمل على تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي من خلال سياسات عادلة ومؤثرة.
3. التركيز على استدامة العلاقة بين الموظف والمؤسسة عبر برامج متكاملة للنمو المهني.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في تحديد نطاق الدراسة في عدة جوانب مهمة، حيث تم تحديد الحدود الجغرافية والفكرية والإجرائية كما يلي:

#### 1. الحدود الجغرافية:

البحث يقتصر على الجامعات المعاصرة في الدول العربية، وبالتحديد الجامعات التي تقدم برامج أكاديمية متنوعة وتطبق استراتيجيات إدارة المواهب. تم اختيار بعض الجامعات التي تتميز بتطبيق برامج حديثة في إدارة المواهب وتفعيل الانتماء المؤسسي.

#### 2. الحدود الزمنية:

يتمحور البحث حول الفترة الزمنية الممتدة من 2020 إلى 2024، وهي فترة كافية لدراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي في بيئة العمل الأكاديمية، خاصة مع التغيرات التي شهدتها قطاع التعليم العالي في هذه الفترة من تحولات رقمية وعملية لتطوير الموارد البشرية.

#### 3. الحدود الموضوعية:

إدارة المواهب: يتناول البحث استراتيجيات إدارة المواهب التي تشمل جذب الكفاءات، تطويرها، الاحتفاظ بها، وكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات في الجامعات. الانتماء المؤسسي: يركز البحث على تحليل أبعاد الانتماء المؤسسي من خلال الرضا الوظيفي، التحفيز، والولاء للمؤسسة.

#### 4. الحدود الإجرائية:

يعتمد البحث على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم استهداف العاملين في الجامعات المعاصرة لتقييم مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي. تشمل التحليلات الإحصائية التي سيتم استخدامها اختبار  $t$  وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات البحث.

#### 5. الحدود المنهجية:

البحث يركز على المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي. يتم جمع البيانات من خلال عينة من العاملين في الجامعات في فترات زمنية محددة، مما قد يحد من التعميم على جميع المؤسسات التعليمية.

بالتالي، هذه الحدود تضع إطارًا واضحًا للبحث وتحدد الدراسة في نطاق معين يساعد على تقديم نتائج أكثر دقة وواقعية في مجالات إدارة المواهب والانتماء المؤسسي.

## توصيات البحث:

### 1. تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات:

من خلال نتائج البحث، يتضح أن استراتيجيات إدارة المواهب لها تأثير كبير على الانتماء المؤسسي. لذا، يجب على الجامعات تعزيز برامجها المتعلقة بإدارة المواهب من خلال تدريب الموظفين وتقديم الفرص التطويرية المستمرة لهم. يجب أن تركز الاستراتيجيات على تحسين بيئة العمل وتعزيز التحفيز والولاء بين العاملين. يتعين على الإدارات الأكاديمية تخصيص موارد أكبر لدعم هذه البرامج لتقديم تجربة مهنية جذابة وملائمة لجميع الموظفين.

### 2. إجراء دراسات ميدانية مستمرة:

يُوصى بتنفيذ دراسات ميدانية دورية لتتبع تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء المؤسسي على مدى الزمن. الدراسات المستقبلية يمكن أن تتوسع في فحص كيفية تأثير مختلف فئات الموظفين بهذه الاستراتيجيات، سواء في المجال الأكاديمي أو الإداري. ويجب أن تتضمن هذه الدراسات تحليل الأبعاد المختلفة للانتماء المؤسسي مثل الولاء، الرضا، والتحفيز.

### 3. تطوير بيئة العمل الجامعية:

يجب على الجامعات أن تواصل تطوير بيئة العمل بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء. إن بيئة العمل التي تشجع على المشاركة والابتكار من خلال برامج تطويرية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الانتماء المؤسسي. من الضروري أن تكون هذه البيئة مرنة بحيث تواكب التحويلات التي تشهدها المؤسسات التعليمية.

### 4. تبني تقنيات حديثة في إدارة المواهب:

من المهم أن تستفيد الجامعات من التكنولوجيا الحديثة في إدارة المواهب، مثل استخدام منصات التعلم الإلكتروني وأدوات تحليل البيانات لتعقب تطور الموظفين. هذا سيساهم في تصميم برامج إدارة مواهب أكثر كفاءة تتناسب مع احتياجات الموظفين وتوفر فرص تدريب وتطوير بشكل مستمر.

### 5. تحفيز العاملين من خلال مكافآت معنوية ومادية:

ينبغي للجامعات أن توفر حوافز تحفز الموظفين، سواء كانت مادية أو معنوية، كجزء من استراتيجيات إدارة المواهب. تحقيق التوازن بين الحوافز المالية والمكافآت المعنوية يعزز ارتباط الموظف بالمؤسسة ويسهم في رفع مستواه الوظيفي والعلمي.

6. زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات:

من خلال نتائج البحث، يظهر أن مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات تتعلق بإدارة المواهب والانتماء المؤسسي يعزز ولاءهم للمؤسسة. لذلك، ينبغي للجامعات إشراك الموظفين في العمليات التخطيطية واتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات تطويرهم المهني، مما يعزز التفاعل الإيجابي مع المؤسسة.

7. تحقيق التوازن بين احتياجات الجامعات واحتياجات الموظفين:

يجب على الجامعات أن تركز على تلبية احتياجات الموظفين وتطوير مهاراتهم، في الوقت الذي تحرص فيه على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها الأكاديمية. تحقيق هذا التوازن يساعد في بناء علاقة قوية بين الموظفين والمؤسسة، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويزيد من جودة الأداء داخل الجامعات.

### الخاتمة الشاملة للبحث:

في ختام هذا البحث، يمكننا التأكيد على أهمية إدارة المواهب في تعزيز الانتماء المؤسسي داخل الجامعات المعاصرة. من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها، تبين أن هناك علاقة إيجابية وواضحة بين استراتيجيات إدارة المواهب وزيادة مستوى الانتماء المؤسسي بين الموظفين. حيث أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المواهب، مثل التدريب المستمر، التحفيز الوظيفي، وتحسين بيئة العمل، تساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

كما أثبت البحث أن استراتيجيات إدارة المواهب لها تأثير كبير في تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام في المؤسسات الجامعية. بالتالي، يُوصى بضرورة تكثيف الجهود في تطبيق هذه الاستراتيجيات داخل الجامعات من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتطوير البرامج والأنشطة التي تعزز العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

أخيراً، يظهر البحث أن الجامعات التي تعنى بتطوير مهارات موظفيها وتوفير بيئة عمل محفزة سيكون لها القدرة على جذب والاحتفاظ بالكفاءات، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى التعليم وجودة الأداء المؤسسي. وفي ضوء ذلك، يجب على الجامعات العمل بشكل متواصل على تحسين استراتيجيات إدارة المواهب بما يتماشى مع التغيرات السريعة في عالم التعليم العالي.

## المراجع:

- Gallardo-Gallardo, E., et al. ([2013](#)). Talent Management: An Emerging Agenda for Research and Practice. International Journal of Human Resource Management.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. ([1991](#)). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review.
- Mowday, R. T., et al. ([1982](#)). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press.
- Locke, E. A. ([1976](#)). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Herzberg, F. ([1966](#)). Work and the Nature of Man. World Publishing.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. ([1993](#)). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology.