

إثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي - بحث تطبيقي في الجامعة التقنية الوسطى

The Impact of Talent Management on Organizational Performance An Applied Study at the Middle Technical University

Ammar yasir abbas

م.م. عمار ياسر عباس

الجامعة التقنية الوسطى/ الكلية التقنية الإدارية. - بغداد

ammaryasir@mtu.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2025/10/12

تاريخ قبول النشر : 2025/11/19

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في قطاع التعليم العالي، من خلال تطبيقه في الجامعة التقنية الوسطى / الزعفرانية بوصفها بيئة بحثية ذات طابع أكاديمي وتطبيقي متميز. تُعد إدارة المواهب، التي تشمل أبعادها الرئيسية: الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ، أحد المرتكزات الإستراتيجية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء التنظيمي في المنظمات الحديثة، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متزايدة في جذب الكفاءات والحفاظ عليها، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين متغيري إدارة المواهب والأداء التنظيمي، واستند إلى الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. شمل مجتمع البحث (750) من أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في الجامعة التقنية الوسطى، بينما تم اختيار عينة قصدية عشوائية بلغ حجمها (266) فرداً تم تحليل استجاباتهم باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بهدف تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المدروسة، توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، مما يؤكد أن الممارسات الفعالة في استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها تُسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة. كما أظهر تحليل الانحدار أن بعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بها يُمثلان العاملين الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل محفزة تضمن استدامة الكفاءات، يخلص البحث إلى أن تطبيق إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب تُعطي الأولوية لتطوير الكفاءات وتحفيزها والاحتفاظ بها، يمثل مدخلاً رئيساً لتحقيق التميز التنظيمي والاستدامة التنظيمية في قطاع التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب ،الأداء التنظيمي ،تطوير الموظفين ،التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات

Abstract

This study aims to investigate the impact of talent management on organizational performance in the higher education sector, with an applied focus on Middle Technical University – Al-Zaafaraniya Campus. Talent management—comprising the dimensions of attraction, development, motivation, and retention—is a strategic foundation for achieving competitive advantage and sustaining institutional performance in contemporary organizations. This is particularly vital for higher education institutions, which face increasing challenges in attracting and retaining qualified academic and administrative staff. The study adopted the descriptive-analytical approach to examine the relationship between the variables of talent management and organizational performance. Data were collected using a structured questionnaire as the primary research tool. The research population consisted of 750 academic and administrative employees at Middle Technical University. A purposive-random sample of 266 respondents was selected to represent diverse functional levels and departments across the university. The responses were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to identify the strength and nature of the relationships and their impact. The results revealed a strong positive correlation between talent management and organizational performance, indicating that effective practices in

attracting, developing, motivating, and retaining talents directly contribute to enhancing institutional efficiency and academic excellence. The regression analysis demonstrated that talent development and talent retention had the greatest influence on performance, underscoring the importance of investing in professional growth and creating a supportive environment that fosters commitment and long-term engagement. The study concludes that implementing a comprehensive and integrated talent management strategy—one that prioritizes development, motivation, and retention—serves as a key pathway toward achieving sustainable institutional success and competitive advantage in the higher education sector.

Keywords: Talent Management, Organizational Performance, Employee Development, Motivation and Retention of Competencies

المقدمة

تُعدُّ إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتمامًا واسعًا في منظمات الأعمال، برزت الموارد البشرية الماهرة كعامل أساسي لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة مؤسسية شديدة التنافسية ومتطورة باستمرار. لم تعد المنظمات تعتمد حصريًا على رأس المال المادي أو التكنولوجيا كمحددات رئيسية للنجاح، بل أصبحت قدرتها على جذب الكفاءات العالية وصقلها والاحتفاظ بها العامل الحاسم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. ومع ذلك، تواجه منظمات صعوبات كبيرة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، إذ تؤثر العولمة والتحرر الاقتصادي والتطورات التقنية السريعة على سوق العمل، مما يزيد من ميل الكفاءات الماهرة للانتقال بين المنظمات سعياً وراء بيئات عمل أكثر جاذبية، ويؤدي التنافس بين المنظمات على هذه الكفاءات المحدودة إلى تفاقم تحديات الاحتفاظ بالكفاءات، ويفرض المزيد من الضغوط على إدارات الموارد البشرية لتطبيق أساليب جديدة وفعالة، إن العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية باتت وثيقة، فالمنظمات التي تتجح في بناء نظام متكامل لإدارة المواهب قادرة على تحسين مستويات الأداء التنظيمي عبر رفع الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وزيادة رضا العاملين، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام والانتماء، وبالتالي، لم يعد الاستثمار في المواهب خياراً ثانوياً، بل أصبح ركيزةً أساسيةً لضمان استدامة المنظمة وتميزها في بيئة عمل معقدة وديناميكية. ويتمثل تحدي البحث في السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر إدارة المواهب على تحسين أداء المنظمة؟

المحور الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

في ظل التحولات العالمية المتسارعة، يشهد قطاع التعليم العالي تغييرات جوهرية تمس بنيته الإدارية والأكاديمية على حد سواء. إذ باتت الجامعات تواجه تحديات متزايدة في استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها نتيجة اشتداد المنافسة على الموارد البشرية المؤهلة، وتنامي الضغوط المرتبطة بتحقيق الاعتماد الأكاديمي، الجودة، والتميز البحثي. وتبرز هذه التحديات بشكل خاص في الجامعات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق توازن بين محدودية الموارد وارتفاع سقف التوقعات المجتمعية، ورغم إدراك مؤسسات التعليم العالي لأهمية إدارة المواهب بوصفها أحد المداخل الحديثة لتعزيز الأداء التنظيمي وضمان استدامة التميز، إلا أن كثيراً من هذه المؤسسات ما تزال تفتقر إلى نظم واضحة وسياسات متكاملة لإدارة المواهب تشمل مراحلها المختلفة من استقطاب، وتطوير، وتحفيز، واحتفاظ. هذا القصور ينعكس سلباً على جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويضعف القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية في البيئة الجامعية العالمية. من هذا المنطلق، تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى فهم وتحليل الدور الذي يمكن أن تمارسه إدارة المواهب في تعزيز الأداء التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما في الجامعة التقنية الوسطى التي تمثل نموذجاً مهماً للجامعات التقنية في العراق. وعليه، يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية

" ماستوى توافر متغيرات البحث إدارة المواهب والأداء المنظمي في مجال البحث "

ولغرض الإحاطة الشاملة بموضوع البحث، يمكن تفريع السؤال الرئيس إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- 1- ما مستوى ممارسة أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ) في الجامعة التقنية الوسطى؟
- 2- ما مستوى الأداء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة من حيث الكفاءة، الفاعلية، جودة الخدمات الأكاديمية، والابتكار الإداري؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي في الجامعة؟
- 4- أي من أبعاد إدارة المواهب يُظهر التأثير الأكبر في تحسين الأداء المؤسسي؟
- 5- هل تختلف ممارسات إدارة المواهب ومستويات الأداء التنظيمي تبعاً للخصائص الديموغرافية للعاملين (النوع، الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي)؟
- 6- كيف يمكن توظيف نتائج الدراسة في بناء نموذج إداري متكامل لإدارة المواهب يسهم في رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي العراقية؟

2- أهداف البحث

1. قياس مستوى توافر متغيرات البحث في مجال الدراسة
2. تحديد المفهوم العلمي لإدارة المواهب وأبعادها الرئيسية (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ) في سياق مؤسسات التعليم العالي.
3. تحليل أثر إدارة المواهب بمختلف أبعادها على الأداء المؤسسي، من خلال دراسة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين.
4. استكشاف دور إدارة المواهب في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، بوصفها أداة استراتيجية تعزز فاعلية وكفاءة الأداء في الجامعات.
5. اقتراح استراتيجيات عملية لإدارة المواهب يمكن لمؤسسات التعليم العالي تبنيها لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق تميز مؤسسي مستدام.

3- أهمية البحث

1. الأهمية النظرية
 - يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، من خلال تقديم إطار نظري حديث يربط بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة ومفاهيم الأداء التنظيمي.
 - يركز البحث على تطبيق المفهوم في بيئة التعليم العالي، وهي بيئة غالباً ما أهملت في الدراسات العربية السابقة مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى.
 - يقدم البحث نموذجاً تحليلياً يمكن اعتماده في الدراسات المستقبلية لقياس أثر إدارة المواهب على مؤشرات الأداء في الجامعات والمعاهد.
2. الأهمية التطبيقية
 - يُوفر البحث أدوات عملية لصانعي القرار في الجامعات لتصميم سياسات فعالة لإدارة المواهب تسهم في رفع جودة التعليم والبحث العلمي.
 - يساعد على توجيه الجهود المؤسسية نحو تطوير الكفاءات وتحفيزها والاحتفاظ بها باعتبارها مدخلاً رئيساً لتحسين الأداء المؤسسي العام.
 - يدعم توجهات وزارة التعليم العالي والجامعات التقنية نحو تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي والتصنيفات العالمية من خلال تحسين أساليب إدارة المواهب كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- يقدم مؤشرات قياس كمية ونوعية يمكن استخدامها لمتابعة أثر سياسات إدارة المواهب على الأداء في الجامعات مستقبلاً

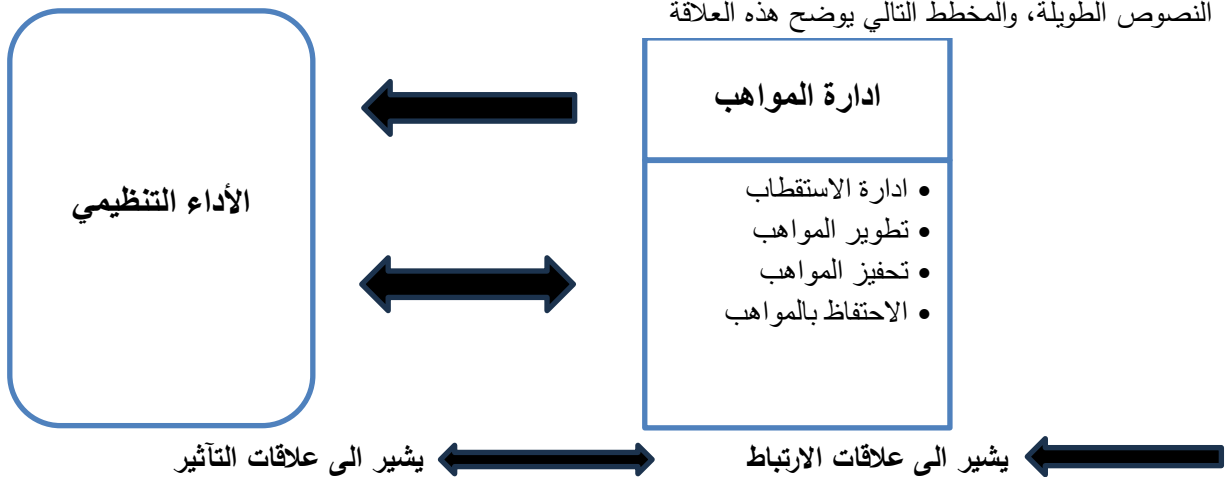
4- فرضيات البحث

- تم وضع الفرضيات على أساس وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرين أساسيين وهما
- 1- المتغير المستقل: إدارة المواهب (Talent Management) بأبعاده (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ).
 - 2- المتغير التابع: الأداء التنظيمي (Organizational Performance) في المنظمة المبحوثة، وقد كانت الفرضيات كالاتي
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي. اما الفرضيات الفرعية المشتقة:
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب والأداء التنظيمي.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحفيز المواهب والأداء التنظيمي.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تمتلك إدارة المواهب تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي، وكانت الفرضيات الفرعية المشتقة:

1. يؤثر استقطاب المواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.
2. يؤثر تطوير المواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.
3. يؤثر تحفيز المواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.
4. يؤثر الاحتفاظ بالمواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

5- مخطط البحث

ان استخدام المخطط البحثي ليس مجرد عنصر شكلي، بل له فائدة بتوضيح العلاقات بين المتغيرات، حيث يساعد الباحث على عرض العلاقة بين المتغير المستقل (مثل: إدارة المواهب) والمتغير التابع (مثل: الأداء التنظيمي) بشكل بصري مبسط، كما يساعد على تسهيل فهم البحث، إذ يُعتبر أداة توضيحية تجعل من السهل على الباحثين استيعاب فكرة البحث والفرضيات بسرعة أكبر من النصوص الطويلة، والمخطط التالي يوضح هذه العلاقة



المصدر: من اعداد الباحث

شكل رقم ١ المخطط الفرضي للبحث

6- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار الجامعة التقنية الوسطى / الزعفرانية كبيئة للبحث نظرًا لكونها تمثل إحدى المؤسسات التعليمية التقنية الرائدة في العراق، وتضم مجتمعًا بشريًا متنوعًا من الأكاديميين والإداريين. بلغ مجتمع البحث الكلي نحو (750) فردًا، موزعين بين (420) من أعضاء الهيئات التدريسية و (330) من الموظفين الإداريين العاملين في الكليات والأقسام والوحدات التابعة للجامعة، ولأغراض البحث والتحليل الإحصائي، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن طومسون (Steven Thompson, 2012) الخاصة بالمجتمعات الكبيرة، باعتماد مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ ($\pm 5\%$)، وكانت النتيجة التقريبية (256) مفردة كحجم عينة مناسب، وبغية ضمان تمثيل متوازن للفئات الوظيفية، تم توزيع الاستبانة على نحو (300 استبانة)، استُعيد منها (266) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 88.6%، وهي نسبة جيدة من الناحية الإحصائية وتكفل موثوقية النتائج.

تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية طبقية، بحيث شملت فئتين:

- أعضاء هيئة التدريس: 150 استبانة (56% من إجمالي العينة).
- الموظفون الإداريون: 116 استبانة (44% من إجمالي العينة).

هذا التوزيع يعكس التنوع في وجهات النظر داخل الجامعة، ويضمن تمثيلًا متكاملًا لممارسات إدارة المواهب بمختلف أبعادها (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ) ومدى انعكاسها على الأداء التنظيمي.

7- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفه الأساسي، بالتركيز على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام الاستراتيجيات التالية لجمع البيانات والمعلومات:

- أ. استند الجانب النظري إلى الأدبيات والبحوث التي جمعت من باحثين في هذا المجال، بالإضافة إلى مصادر المعلومات العربية والدولية، بما في ذلك الكتب والمجلات والأبحاث والرسائل الجامعية والإنترنت.
- ب. البعد الميداني: لمعالجة مجال البحث، تم استخدام الاستبيان والذي يعمل كأداة أخذ عينات وقياس لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات البحث.

2- محاور ومتغيرات البحث : تمت صياغتها كما ورد في الجدول رقم 1 الذي يوضح معلومات الاستبانة

الجدول رقم 1 محاور ومتغيرات مقياس البحث

المصدر	العدد	الإبعاد	المحاور
من اعداد الباحث		الجنس	المحور الأول: المعلومات الشخصية
		العمر	
		المؤهلات العلمية	
		سنوات العمل	
(الjasر، احمد ابراهيم، 2022)	5	ادارة الاستقطاب	المحور الثاني: إدارة المواهب
	5	تطوير المواهب	
	5	تحفيز المواهب	
	5	الاحتفاظ بالمواهب	
	20	الإجمالي	
(مجيد،: 2006)	5	الكفاءة	المحور الثالث: الأداء التنظيمي
	5	الفاعلية	
	5	الإنتاجية	
	15	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الباحث

8- الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث

- اعتمد الباحث في معالجة البيانات الإحصائية على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد اشتملت الأساليب الإحصائية على ما يأتي:
1. **الإحصاءات الوصفية** استخدمت الإحصاءات الوصفية لعرض خصائص بيانات عينة البحث، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، بهدف تحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات متغيري إدارة المواهب والأداء التنظيمي.
 2. **اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)** تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov للتأكد من مدى خضوع بيانات الاستبانة للتوزيع الطبيعي، والتحقق من صلاحيتها لإجراء الاختبارات الإحصائية الاستدلالية مثل الارتباط والانحدار.
 3. **اختبار الثبات (Reliability Test)** تحقق الباحث من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مستوى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، والتأكد من أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الموثوقية.
 4. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب من جهة، ومستويات الأداء التنظيمي من جهة أخرى، والتحقق من صحة فرضيات الارتباط.
 5. **تحليل الانحدار الخطي** تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب على الأداء التنظيمي بشكل منفرد، إضافة إلى استخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحليل تأثير الأبعاد مجتمعةً وتحديد القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة (R^2).
 6. **اختبارات معنوية النماذج الإحصائية** شملت هذه الاختبارات كلا من اختبار (t) لقياس معنوية معاملات الانحدار الخاصة بكل بُعد، واختبار (F) لقياس معنوية نموذج الانحدار الكلي، بما يسهم في دعم أو رفض فرضيات التأثير. وتُعد هذه الأساليب الإحصائية مجتمعةً إطارًا شاملاً لمعالجة البيانات والتحقق من فرضيات البحث وفق أسس علمية دقيقة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: إدارة المواهب

إدارة المواهب (Talent Management) هي أحد المفاهيم المركزية في علوم الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، وتطوّر الاهتمام بها في البحوث العلمية والممارسات المؤسسية خلال السنوات الأخيرة. تُعتبر إدارة المواهب امتداداً متطوراً لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، نظراً لفعاليتها في تعزيز الإبداع والقدرة التنافسية (عبد الرحمن وآخرون، 2022). وقد برز التميز والنجاح كهدفين أساسيين للمنظمات الحديثة للاستمرار والتوسع والتقدم والتنافس في ظل بيئة اقتصادية عالمية ومتوسعة. برز الاستثمار في الموارد البشرية كعامل حاسم في تحديد القدرة التنافسية للمنظمات (رضوان، 2019). نشأ مفهوم إدارة المواهب في تسعينيات القرن الماضي، وتبنته منظمات أخرى منذ ذلك الحين. ويُعتبر فلسفة إدارية جديدة انبثقت من نظريات الإدارة الحديثة، وحظيت باهتمام العديد من الباحثين والممارسين. وهناك عدة تعريفات علمية لها:

1. **Collings & Mellahi (2019)**: يرون أن إدارة المواهب هي عملية هيكلية تُعنى ب جذب الأفراد الموهوبين، تحديدهم، تطويرهم، تحفيزهم، واحتفاظهم، وذلك بهدف ملء الأدوار الرئيسية التي تدعم الأداء الاستراتيجي للمنظمة (Collings & Mellahi, 2019:104).
2. **Thunnissen & Boselie (2024)**: يعرفانها كمجال بحثي وتنفيذي ما يزال غير مستنفد بالكامل في التعليم العالي، حيث يربطان بين إدارة المواهب وممارسات HR التي تشمل التعريف والتوظيف والتطوير والاحتفاظ والتوظيف الداخلي، مع التأكيد على أن هذه الممارسات يجب أن تكون مدمجة في السياق المؤسسي للمنظمة (Thunnissen & Boselie, 2024:130)

3. (Mensah, 2022): ينظر إلى الجانب النفسي لإدارة المواهب، فيعرفها بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تُستخدم لتحديد المناصب الحيوية، وتطوير مجموعة من الموظفين ذوي الأداء العالي والمحتملين، وضمان استمرار ارتباطهم والتزامهم (Mensah, J, 2022: 358). ان إدارة المواهب تسعى إلى تعزيز التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، مع تحديد الأفراد الأكثر كفاءةً ممن يمتلكون قدراتٍ ومعارفٍ وخبراتٍ مميزة والاحتفاظ بهم، مما يعزز كفاءة الأداء وفعاليتهم ويضمن الجودة داخل هذه المنظمات (Kamlesh & et al, 2020: 49) ويمكن وضع تعريف أساسي لإدارة المواهب بانها "مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي. تهدف هذه الإدارة إلى استقطاب الكفاءات المناسبة في الوقت والمكان الأمثلين، مما يُعزز أداء المنظمة ويُسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ب. أبعاد إدارة المواهب

تم تحديد أبعاد إدارة المواهب في هذا البحث استناداً إلى مراجعة نظرية شاملة للأدبيات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، إذ اتفق عدد من الباحثين على أن مفهوم إدارة المواهب يقوم على منظومة متكاملة من الممارسات التي تبدأ من جذب الأفراد الموهوبين، وتتم بتطويرهم وتحفيزهم، وتنتهي بالاحتفاظ بهم داخل المنظمة.

1. استقطاب المواهب (Talent Attraction / Recruitment): يُعد هذا البُعد البداية الطبيعية لأي نظام لإدارة المواهب، حيث تُركز المؤسسات على تحديد الكفاءات الحرجة واستقطابها بطرق استراتيجية. وأكدت دراسات مثل (Thunnissen & Boselie, 2024: 142) و (Mellahi, 2009: 304 & Collings) أن نجاح إدارة المواهب يعتمد بدرجة كبيرة على جودة عمليات الاستقطاب التي تضمن توافق الأفراد مع متطلبات العمل وثقافة المنظمة.

2. تطوير المواهب (Talent Development): يُعتبر تطوير الكفاءات أحد المحاور الأساسية التي تناولتها معظم النماذج النظرية في هذا المجال. أشار (Björkman et al., 2022: 132-135) إلى أن تطوير المواهب هو العنصر الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي لأنه يمكّن الأفراد من اكتساب مهارات جديدة تعزز قدرتهم على الإبداع والإنتاج. كما أوضح (Mensah, 2022: 243) أن بناء قدرات الأفراد يمثل الاستثمار الأهم في رأس المال البشري للمنظمات المعاصرة.

3. تحفيز المواهب (Talent Motivation / Engagement): تتوّعت الأدبيات حول هذا البُعد بين من اعتبره جزءاً من بيئة العمل (Work Climate) ومن ربطه بثقافة المنظمة. وأكدت دراسات مثل (Thunnissen, 2016: 21) و (Musakuro & De Klerk, 2021: 139) أن التحفيز الفعال يُعدّ عنصرًا حاسمًا في الحفاظ على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن غياب أنظمة التحفيز المناسبة يؤدي إلى تسرب الكفاءات وانخفاض مستوى الأداء.

4. الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention): يُعتبر هذا البُعد المرحلة النهائية في إدارة المواهب، ويمثل النتيجة الطبيعية لممارسات الاستقطاب والتطوير والتحفيز. أظهرت دراسات متعددة، منها (Pelser, 2024: 90 & Neethling) و (Alnaqbi, 2011: 77)، أن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمواهبها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الثقة، الاستقرار الوظيفي، والقيادة التحفيزية. كما بيّنت (De Klerk, 2021: 140 & Musakuro) أن ضعف سياسات الاحتفاظ يُعدّ من أبرز أسباب تراجع الأداء في مؤسسات التعليم العالي، تم اختيار هذه الأبعاد الأربعة تحديداً للأسباب الآتية:

1. اتساقها مع النموذج الدولي الشائع لإدارة المواهب المعتمد في أدبيات الموارد البشرية الحديثة (Mellahi, & Collings, 2009; Boselie, 2024 & Thunnissen).
2. شمولها لمراحل إدارة المواهب كافة بدءاً من الجذب وصولاً إلى الاستبقاء، مما يوفر إطاراً تحليلياً متكاملاً لدراسة العلاقة مع الأداء التنظيمي.
3. ملاءمتها لطبيعة البيئة الجامعية، إذ تتضح هذه الممارسات (استقطاب الكفاءات الأكاديمية، تطوير المهارات البحثية، التحفيز الأكاديمي، والاحتفاظ بالعقول المتميزة) في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر.
4. اعتمادها في عدد من الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت التعليم العالي، مثل (De Klerk, 2021 & Musakuro; Pelser, 2024 & Neethling; Björkman et al., 2022)، ما يمنح البحث قوة اتساق مع التوجهات البحثية المعاصرة.

ثانياً: إلقاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، إذ يمثل المؤشر الشامل الذي يعكس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. وقد تطور مفهومه مع تطور الفكر الإداري والبيئة التنافسية الحديثة، حيث تعتمد فعالية عمل أي منظمة على جهودها المتواصلة لتحقيق أهدافها. إن أداء المنظمة، الذي يتضمن عددًا من العناصر المهمة مثل الإنتاجية والفعالية والكفاءة، هو ما يُمكنها من تحقيق هذا الإنجاز. عندما تتمكن المنظمة من تحقيق أقصى استفادة من مواردها المعلوماتية والمالية والمادية والبشرية لضمان بقائها، يمكن القول إنها تتمتع بالكفاءة ويمكن تعريف مفهوم الأداء التنظيمي بأنه "مفهوم واسع يشمل النتائج المالية وغير المالية التي تُظهر مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، بما في ذلك الأداء المالي، أداء السوق، والنتائج المرتبطة بالمساهمين والموظفين" (Richard et al, 2009: 72) أما (Bititci et al., 2021: 18) فقد أكدوا أن الأداء التنظيمي لم يعد يُقاس فقط بالنتائج الاقتصادية، بل يشمل أيضًا البُعد الاجتماعي والبيئي، بما ينسجم مع مبادئ الاستدامة. وذكر (Hitt et al, 2022: 44) أن الأداء التنظيمي هو "نتيجة تكامل القدرات التنظيمية والموارد البشرية والتكنولوجية، التي تُترجم إلى مزايا تنافسية مستدامة وانعكاس إيجابي على المستفيدين كافة".

ثانياً: أبعاد الأداء التنظيمي

تم تحديد أبعاد الأداء التنظيمي في هذا البحث بناءً على مراجعة نظرية موسعة للأدبيات الإدارية الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت مفهوم الأداء التنظيمي ومؤشراته. وقد اتفقت أغلب الدراسات على أن الأداء التنظيمي لا يُقاس ببُعد واحد، بل يُمثل مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل على: الفعالية، الكفاءة، والإنتاجية، بوصفها الركائز الثلاث التي تُعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، واستغلال مواردها، وتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

1. الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness): يُعد مفهوم الفعالية من أقدم وأوسع المفاهيم المرتبطة بتقييم أداء المنظمات. فهي تُعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وملاءمة للبيئة التي تعمل فيها. يرى الشماع وحمود (2000: 321) أن الفعالية التنظيمية تمثل مقياسًا لمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة، سواء كانت أهدافًا رسمية أو واقعية. كما يشير (Guterman, 2023: 45) إلى أن الفعالية تُعد جوهر الأداء التنظيمي لأنها تربط بين النتائج المحققة ومدى التكيف مع البيئة الخارجية. أما (Jenatabadi, 2015: 6) فقد أكد أن فعالية المنظمة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بقدرتها على صياغة الأهداف ومتابعة إنجازها ضمن بيئة متغيرة. لذلك، يُعتبر هذا البُعد من أهم معايير التقييم في مؤسسات التعليم العالي، إذ يُعكس مدى تحقيق الجامعة لأهدافها الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع.

2. الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency): الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. يُعرّف مجيد (2006: 8) الكفاءة التنظيمية بأنها معيار الاستخدام الحكيم للموارد بما يضمن استدامة العمليات وتحقيق التميز التشغيلي. كما أوضح (Hammoud, 2000: 324 & Al-Shamaa) أن الكفاءة تتجلى في قدرة المنظمة على استثمار طاقاتها وإمكاناتها بأعلى درجة من الإنتاجية وأقل قدر من الهدر. في الأدبيات الحديثة، يرى (International Journal of Organizational Efficiency, 2021: 11) أن الكفاءة تُعد مؤشرًا حاسمًا في تحديد جودة الأداء لأنها تكشف عن مدى استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من هذا المنطلق، فإن قياس الكفاءة في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بقدرتها على تحقيق جودة في التعليم والبحث باستخدام الموارد المتاحة بفعالية.

3. الإنتاجية: (Productivity) تُعد الإنتاجية البُعد الثالث للأداء التنظيمي، وتمثل العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أي مدى تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة. يُعرّف مجيد (2006: 9) الإنتاجية بأنها مقياس لقدرة المنظمة على تلبية حاجات المستفيدين

من خلال منتجات أو خدمات تحقق الموازنة مع بيئتها الداخلية والخارجية. ويرى (Chaudhary, 2022: 5 & Singh) أن الإنتاجية ليست مجرد كفاءة تشغيلية، بل تشمل القدرة على تحقيق قيمة مضافة واستمرار النمو التنظيمي عبر رفع جودة المخرجات وتحسين رضا المستفيدين. كما يضيف (8: 2015، Jenatabadi) أن الإنتاجية المؤسسية تمثل مؤشراً رئيساً لاستدامة الأداء التنظيمي لأنها تترجم قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ملموسة قابلة للقياس.، وتم اختيار الأبعاد الأربعة في هذا البحث للأسباب الآتية

1. شمولية المفهوم: تمثل الفعالية والكفاءة والإنتاجية أبعاداً متكاملة للأداء التنظيمي، إذ تغطي جوانب تحقيق الأهداف، حسن استخدام الموارد، ونتائج العمليات (Jenatabadi, 2015؛ Gutterman, 2023).
2. اتساقها مع الأدبيات الحديثة: تُعد هذه الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات المعاصرة الخاصة بقياس الأداء في المؤسسات التعليمية والإنتاجية (Chaudhary, 2022 & Singh).
3. ملاءمتها لطبيعة البيئة الجامعية: لأن الجامعات تسعى في الوقت نفسه إلى تحقيق أهداف أكاديمية وبحثية (فعالية)، وإدارة مواردها المحدودة بكفاءة، وتحقيق مخرجات تعليمية وبحثية ملموسة (إنتاجية).
4. قابليتها للقياس والتحليل الإحصائي: تسمح هذه الأبعاد بتطوير مؤشرات كمية ونوعية يمكن ربطها بنتائج الاستبانة وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (SPSS).

المحور الثالث الجانب العملي

يوضح المبحث العلاقة بين إدارة المواهب والاداء التنظيمي، حيث تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي في اظهار توجهات افراد العينة في المنظمة المبحوثة أجريت بعض الاختبارات بعد توزيع الاستبانة تضمنت

أولاً: صدق وثبات المقياس

لغرض التحقق من صدق الأداة، تم اعتماد الصدق الذاتي (Internal Consistency Validity) والذي يُستخرج من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد المقياس، أما ثبات المقياس فيعبر عن درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد، وقد تم حسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، كانت نتائج الصدق والثبات كما موضحة في الجدول (رقم 2).

الجدول رقم (2): معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	Cronbach's Alpha	معامل الصدق (Alpha √)
استقطاب المواهب	0.78	0.88
تطوير المواهب	0.85	0.92
تحفيز المواهب	0.81	0.90
الاحتفاظ بالمواهب	0.83	0.91
إدارة المواهب (الكلي)	0.94	0.97
الفعالية التنظيمية	0.87	0.93
الكفاءة التنظيمية	0.90	0.95
الإنتاجية	0.88	0.93
الأداء التنظيمي (الكلي)	0.96	0.98
الإجمالي	0.97	0.98

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من جدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.78 - 0.97)، وهي قيم مرتفعة تعكس مستوى عالياً من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. كما أن معاملات الصدق المستخرجة (الجذر التربيعي لألفا) جاءت هي الأخرى ضمن حدود مرتفعة (0.88 - 0.98)، وهو ما يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، وتُعد مناسبة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test):

من أجل التحقق من ملاءمة البيانات لاستخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي، تم إجراء اختبار **Kolmogorov-Smirnov** لبيانات المتغيرات الرئيسة للدراسة. يعتمد هذا الاختبار على مقارنة توزيع البيانات الفعلي بالتوزيع الطبيعي النظري، مع الاعتماد على قيمة الدلالة الإحصائية (Sig). فإذا كانت قيمة $(0.05 < Sig)$ فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أقل من ذلك فبيانات المتغير تُعد غير موزعة طبيعياً

الجدول رقم (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام K-S

القرار الإحصائي	Sig	الإحصاء K-S	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.065	استقطاب المواهب
يتبع التوزيع الطبيعي	0.156	0.072	تطوير المواهب
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.058	تحفيز المواهب
يتبع التوزيع الطبيعي	0.184	0.070	الاحتفاظ بالمواهب
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.063	الفعالية التنظيمية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.161	0.069	الكفاءة التنظيمية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.122	0.077	الإنتاجية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.054	الأداء التنظيمي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع متغيرات الدراسة قد حققت قيمة دلالة أكبر من (0.05) ، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لاختبار Kolmogorov-Smirnov. وبناءً على ذلك، فإن البيانات مناسبة لاستخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي.

ثالثاً: درجات المقياس ومستوى القياس في بيئة البحث

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (**Five-Point Likert Scale**) لقياس متغيرات الدراسة، إذ تم تحديد استجابات المبحوثين وفق خمس درجات أساسية كالآتي:

جدول رقم (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الاستجابة	القيمة	مستوى القياس
أوافق تماماً	5	ترتيبي Ordinal
أوافق	4	ترتيبي Ordinal
محايد	3	ترتيبي Ordinal
لا أوافق	2	ترتيبي Ordinal
لا أوافق تماماً	1	ترتيبي Ordinal

ويمثل هذا المقياس مستوى القياس الترتيبي (**Ordinal Scale**) لأن الاستجابات تُظهر تدرجاً في الرضا أو الرفض، دون وجود مسافات حقيقية متساوية بين الدرجات، ولكن يمكن استخدامها في التحليل الإحصائي بوصفها بيانات شبه فترية (**Quasi-Interval**) وفق ما هو معمول به في البحوث الإدارية.

مستويات الحكم على المتوسطات الحسابية للمتغيرات

لأغراض تفسير النتائج، تم تحويل القيم من مقياس $(1-5)$ إلى ثلاث فئات تفسيرية تعتمد على طول الفئة (**Class Interval**) وأعليه تم تحديد مستويات الحكم على المتوسط الحسابي كما يأتي:

جدول رقم (5): مستويات الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير	التفسير
1.00 – 2.33	منخفض	ممارسات ضعيفة أو غير متوفرة
2.34 – 3.67	متوسط	ممارسات متوسطة أو مقبولة
3.68 – 5.00	مرتفع	ممارسات قوية وظاهرة بوضوح

ويستخدم هذا التقسيم للحكم على قوة ممارسات إدارة المواهب وأبعادها (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ) وكذلك الحكم على مستويات الأداء التنظيمي (الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية)، تم قياس متغيرات البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين (1 = لا أوافق تماماً) و(5 = أوافق تماماً). ويُعد هذا المقياس من المقاييس الترتيبية، إلا أن البحوث الإدارية تعتمد عليه بوصفه مقياساً شبه فئري، مما يسمح باستخدام المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط، والانحدار الخطي. ولأغراض التفسير، تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) بالاعتماد على طول الفئة (1.33)، وبذلك تُعد القيم (1.00-2.33) منخفضة، و(2.34-3.67) متوسطة، و(3.68-5.00) مرتفعة.

رابعاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادها

قام الباحث بأجراء تحليل وصفي للبيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss v.26) وذلك لغرض التعرف على قيمة المتوسطات الحسابات و حساب الانحرافات المعيارية التي توضح خصائص متغيرات البحث وفقاً لآراء الافراد المستقضي منهم، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول (6)

الجدول رقم (6) نتائج التحليل الوصفي لآراء عينة البحث

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	الموافقة
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	3.754	0.675	0.209	75.2	عالي
	تطوير المواهب	3.612	0.755	0.195	72.3	عالي
	تحفيز المواهب	3.820	0.743	0.190	76.5	عالي
	الاحتفاظ بالمواهب	3.896	0.740	0.151	78	عالي
الأداء التنظيمي	الإجمالي	3.885	0.586	0.188	75.7	عالي
	الفاعلية	3.780	0.712	0.174	75.7	عالي
	الكفاءة	3.992	0.696	0.192	76.9	عالي
	الإنتاجية	3.710	0.712	0.170	74.3	عالي
	الإجمالي	3.808	0.646	0.209	76.2	عالي

*يتم احتساب معامل الاختلاف من خلال تقسيم الانحراف المعياري على الوسط الحسابي، حيث ان كل ما كانت نسبة المعامل اقل من 50% يعتبر ذلك عدم وجود اختلاف او تشتت المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1- وصف متغير إدارة المواهب:

1. استقطاب المواهب : بلغ الوسط الحسابي: 3.754 بينما كان معامل الاختلاف: 0.209 باهمية نسبية: 75.2% ، هذه الأرقام تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين استقطاب المواهب والأداء التنظيمي، أي عندما تستقطب المنظمة المواهب المناسبة وتجذبها للعمل لديها، فإن ذلك يؤثر إيجابياً بشكل مباشر على أدائها العام.
2. تطوير المواهب: حقق بعد تطوير المواهب وسط حسابي: 3.612 وكان معامل الاختلاف: 0.195 وحققت أهمية نسبية: 72.3%، بينما كان معامل الاختلاف المنخفض نسبياً (0.195) يؤكد أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي. كلما استثمرت المنظمة في تدريب وتطوير مهارات موظفيها، زادت كفاءتهم وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائها الكلي.
3. تحفيز المواهب : بلغ الوسط الحسابي: 3.820 بمعامل الاختلاف: 0.190 ، بينما كانت الأهمية النسبية: 76.5% ، يظهر هنا أقوى علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة المواهب والأداء التنظيمي، حيث يبلغ معامل الاختلاف 0.190 فقط. هذا يعني أن تحفيز الموظفين (سواء كان مادياً أو معنوياً) هو عامل حاسم في رفع مستويات الأداء التنظيمي، أي ان الموظف المتحفز يكون أكثر إنتاجية وفاعلية.

4. الاحتفاظ بالمواهب: بلغ الوسط الحسابي: 3.896 بمعامل الاختلاف: 0.151 وحقق أهمية نسبية: 78% ، تشير هذه الأرقام إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء التنظيمي، عندما تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بموظفيها الموهوبين وذوي الخبرة، فإن ذلك يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب ويزيد من استقرار العمليات، مما يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل.

وبشكل عام كانت العلاقة الكلية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بوسط حسابي: 3.885 و معامل الاختلاف: 0.209 والأهمية النسبية: 75.7% ، تؤكد هذه الأرقام أن هناك علاقة ارتباط قوية وواضحة بين جميع أبعاد إدارة المواهب مجتمعة والأداء التنظيمي. هذه العلاقة هي علاقة إيجابية، أي أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يؤدي إلى تحسن في الأداء التنظيمي.

2. وصف متغير الأداء التنظيمي: من خلال ملاحظة الجدول نستطيع استخراج النتائج التالية

1. الفاعلية: حققت الفاعلية متوسط حسابي: 3.780 بينما بلغ معامل الاختلاف: 0.174 و كانت الأهمية النسبية: 75.7% هذه الأرقام تؤكد وجود علاقة قوية بين الفاعلية وإدارة المواهب. معامل الاختلاف المنخفض يشير إلى أن المنظمة التي لديها استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تتمكن من تحقيق أهدافها بفعالية أكبر. الموظفون الموهوبون والمدربون جيداً يكونون أكثر قدرة على فهم الأهداف وتنفيذها بنجاح.

2. الكفاءة : بلغ المتوسط الحسابي: 3.992 و كان معامل الاختلاف: 0.192 ، حين بلغت الأهمية النسبية: 76.9%، وهذا يدل على أن إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء، ان الكفاءة تعني إنجاز المهام باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. هذا يعني أن وجود موظفين موهوبين يقلل من الهدر ويزيد من الإنتاجية، مما يعزز الكفاءة العامة للمنظمة.

3. الإنتاجية : بلغ المتوسط الحسابي : 3.710 بينما كان معامل الاختلاف: 0.170 وكانت الأهمية النسبية: 74.3%، أن الإنتاجية هي البعد الأكثر تأثراً بإدارة المواهب، حيث تمتلك أقل معامل اختلاف، مما يشير إلى أقوى علاقة ارتباط. هذا يعني أن جهود إدارة المواهب تؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة. بشكل عام، يمكن تلخيص الاستنتاج في جملة واحدة: إدارة المواهب ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي محرك استراتيجي أساسي لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير ادارة المواهب بأبعاده كافة مع الأداء التنظيمي ، ولاختبار صحة او خطأ هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول رقم (7) قيم هذه المعاملات لمتغير ادارة المواهب بأبعاده الأربعة الى جانب متغير الأداء التنظيمي، حيث يتوضح من الجدول ما يلي:

الجدول رقم(7) مصفوفة العلاقة بين ابعاد متغير ادارة المواهب مع متغير الأداء التنظيمي

الاحتفاظ بالمواهب	تحفيز المواهب	تطوير المواهب	استقطاب المواهب	إدارة المواهب	المتغيرات
650.6	0.635	0.570**	0.555**	0.833**	بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(Sig)

** تعني ان الارتباط ذو دلالة معنوية عند 0.01 ، * تعني ان الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

أ.توجد علاقة ارتباط بين متغير ادارة المواهب والأداء التنظيمي: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.833)، وهي قيمة قريبة جداً من (1)، مما يدل على قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين. كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) (Sig.)، وهو أقل من (0.01)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية

عالية جداً وليست ناتجة عن الصدفة. ويُستنتج من ذلك أنه كلما كانت جهود المنظمة في إدارة المواهب أكثر فاعلية، انعكس ذلك بشكل مباشر في تحسين أدائها التنظيمي.

ثالثاً: علاقة أبعاد إدارة المواهب بالأداء التنظيمي

- استقطاب المواهب: بلغ معامل الارتباط (0.555) عند مستوى دلالة (0.000).
- تطوير المواهب: بلغ معامل الارتباط (0.570) عند مستوى دلالة (0.000).
- تحفيز المواهب: بلغ معامل الارتباط (0.635) عند مستوى دلالة (0.000).
- الاحتفاظ بالمواهب: بلغ معامل الارتباط (0.656) عند مستوى دلالة (0.000). وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد إدارة المواهب ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي وبدرجة ذات دلالة إحصائية عالية. وعند مقارنة قوة هذه العلاقات، يتضح أن:

1. الاحتفاظ بالمواهب يمثل البُعد الأكثر ارتباطاً بالأداء التنظيمي (0.656).
2. يليه تحفيز المواهب (0.635).
3. ثم تطوير المواهب (0.570).
4. وأخيراً استقطاب المواهب (0.555).

تؤكد النتائج أن إدارة المواهب تُعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء التنظيمي. وبشكل خاص، فإن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتحفيزهم يشكلان المحركين الأقوى لتعزيز أداء المنظمة. وهذا يبرز أهمية أن لا تقتصر جهود المنظمة على استقطاب الكفاءات فقط، بل تمتد إلى تهيئة بيئة عمل مشجعة على البقاء، وتوفير الحوافز التي تعزز من عطائهم وإنتاجيتهم. أما في يخص العلاقة الكلية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط: 0.833 عند مستوى الدلالة (Sig.): 0.000 ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي. هذا يعني أن كلما كانت جهود المنظمة في إدارة المواهب أفضل، زاد أداؤها التنظيمي بشكل ملحوظ. أن إدارة المواهب تُعد عاملاً حاسماً ومباشراً في تحسين الأداء التنظيمي. وتحديداً، يُظهر أن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتحفيزهم هما أقوى محركين لتعزيز أداء المنظمة. هذا يشير إلى أن المنظمة يجب أن تولي اهتماماً كبيراً ليس فقط لجذب المواهب، بل أيضاً لخلق بيئة عمل تشجعهم على البقاء وتقديم لهم الحوافز التي تزيد من عطائهم وإنتاجيتهم.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: " تمتلك إدارة المواهب تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي التنظيمي" ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية

أ- الفرضية الفرعية الأولى

يؤثر استقطاب المواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي ، حيث تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الأداء التنظيمي ككل بدلالة بعد استقطاب المواهب ، والجدول رقم (8) يظهر اختبار تأثير بعد استقطاب المواهب في الأداء التنظيمي

الجدول رقم 8 نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير بعد استقطاب المواهب في الأداء التنظيمي

الابعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة T (Sig.)	قيمة F (Sig.)	(R ²)	المعدل (R ²)
استقطاب المواهب	0.665	17.948 (0.000)	321.92 (0.000)	0.44	0.439

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

أظهرت نتائج التحليل أن معامل الانحدار (β) لاستقطاب المواهب بلغ 0.665، وهي قيمة موجبة تعكس وجود تأثير إيجابي ومباشر لاستقطاب المواهب على الأداء التنظيمي. أي أنه كلما تحسنت فعالية عمليات الاستقطاب في المنظمة، انعكس ذلك في

ارتفاع مستوى أدائها التنظيمي. كما أن قيمة (T) المرتفعة والتي بلغت 17.948، مع مستوى دلالة إحصائية بلغ (Sig. = 0.000) أقل من (0.05)، تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً، وعند النظر إلى معامل التحديد (R^2)، تبين أن قيمته بلغت (0.44)، فيما بلغ معامل التحديد المعدل (0.439)، مما يشير إلى أن 44% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال استقطاب المواهب. كما أظهرت نتائج اختبار (F) قيمة بلغت (321.92) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد دلالة النموذج ككل إحصائياً، ويشير إلى أن استقطاب المواهب يعد عاملاً جوهرياً في التأثير على الأداء التنظيمي. وبناءً على ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن استقطاب المواهب لا يمثل مجرد نشاط تشغيلي روتيني، بل يُعد عنصراً استراتيجياً يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي، وأن تعزيز ممارسات الاستقطاب الفعالة يُعد من الأولويات التي ينبغي على المنظمات التركيز عليها لتحقيق نتائج ملموسة في أدائها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر تطوير المواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي"، ولاختبار الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الأداء التنظيمي ككل بدلالة بعد تطوير المواهب، والجدول رقم (9) يظهر اختبار تأثير بعد تطوير المواهب في الأداء التنظيمي

الجدول رقم 9 نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير بعد تطوير المواهب في الأداء التنظيمي

الابعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة T (Sig.)	قيمة F (Sig.)	(R^2)	المعدل (R^2)
تطوير المواهب	0.756	23.2 (0.000)	543.495 (0.000)	0.57	0.569

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

ويتبين من الجدول رقم 9 نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير تطوير المواهب في الأداء التنظيمي أن معامل الانحدار (β) بلغ 0.756، وهي قيمة موجبة تفوق ما تحقق في الجدول السابق المتعلق باستقطاب المواهب، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي وقوي للغاية لتطوير المواهب على الأداء التنظيمي، أي أن كلما زادت المنظمة من استثماراتها في برامج التدريب والتطوير، انعكس ذلك بشكل مباشر وملحوس على تحسين أدائها. كما أن قيمة (T) البالغة 23.2 مع مستوى دلالة إحصائية (Sig. = 0.000) تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة عالية جداً، أما فيما يتعلق بقدرة النموذج على التفسير، فقد أظهر معامل التحديد (R^2) قيمة 0.57، وهو ما يعني أن 57% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال تطوير المواهب، كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.569)، وقيمة (F) بلغت (543.495) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً. يمكن الاستنتاج أن تطوير المواهب يعد محركاً أساسياً لتعزيز الأداء التنظيمي، حيث يسهم الاستثمار في تدريب الموظفين وصقل مهاراتهم في رفع كفاءتهم الفردية، وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة على نحو مستدام.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤثر تحفيز المواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي"، ولاختبار الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الأداء التنظيمي ككل بدلالة بعد تحفيز المواهب، والجدول رقم (10) يظهر اختبار تأثيره في الأداء التنظيمي

الجدول رقم 10 نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير لبعده تحفيز المواهب في الأداء التنظيمي

الابعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة T (Sig.)	قيمة F (Sig.)	(R^2)	المعدل (R^2)
تحفيز المواهب	0.595	14.965 (0.000)	223.546 (0.000)	0.353	0.352

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

ويتبين من الجدول رقم 10 أن معامل الانحدار (β) بلغ 0.595، وهو قيمة موجبة تدل على وجود تأثير إيجابي مباشر لتحفيز المواهب على أداء المنظمة. ويعني ذلك أن كلما زادت جهود المنظمة في تحفيز موظفيها، سواء عبر المكافآت أو التقدير والتحفيز المعنوي، ارتفع الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ. كما أن قيمة (T) البالغة 14.965 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً، أما فيما يخص قدرة النموذج على التفسير، فقد أظهر معامل التحديد (R^2) قيمة 0.353، فيما بلغ معامل التحديد المعدل 0.352، مما يعني أن 35.3% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال تحفيز المواهب. وعلى الرغم من أن هذه النسبة أقل مقارنة بالقيم المتعلقة بالاستقطاب والتطوير، إلا أنها لا تزال تشير إلى دور مهم ولموس للتحفيز في تعزيز الأداء. كما أظهرت نتائج اختبار (F) قيمة مرتفعة بلغت 223.546 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد دلالة النموذج ككل إحصائياً، ويعزز أهمية تحفيز المواهب كعامل مؤثر في الأداء التنظيمي. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تحفيز المواهب يُعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز الإنتاجية والكفاءة في المنظمة، حيث يسهم التقدير والتحفيز في زيادة مساهمة الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر الاحتفاظ المواهب بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي"، ولاختبار الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الأداء التنظيمي ككل بدلالة بعد الاحتفاظ بالمواهب، والجدول رقم (11) يظهر اختبار تأثيره في الأداء التنظيمي

الجدول رقم 11 نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير ل بعد الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي

الابعاد	معامل الانحدار (β)	قيمة T (Sig.)	قيمة F (Sig.)	(R^2)	المعدل (R^2)
الاحتفاظ بالمواهب	0.664	17.948 (0.000)	321.92 (0.000)	0.44	0.439

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي أن معامل الانحدار (β) بلغ 0.664، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر للاحتفاظ بالمواهب على أداء المنظمة. ويعني ذلك أن كلما زادت جهود المنظمة في الحفاظ على موظفيها الموهوبين، انعكس ذلك مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن قيمة (T) بلغت 17.948، فيما بلغت قيمة (F) 321.92، وكلاهما مرتفع بشكل استثنائي عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) أقل من 0.01، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً، أما فيما يتعلق بقدرة النموذج على التفسير، فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.44، أي أن 44% من التباين في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره أو التنبؤ به من خلال التغيرات في الاحتفاظ بالمواهب. هذه النسبة تُظهر قدرة عالية للتغيرات في هذا البعد على التأثير في الأداء، مما يعكس أهمية الاحتفاظ بالمواهب كعامل أساسي ومؤثر في تحسين الأداء التنظيمي. وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الاحتفاظ بالمواهب يُعد من المحركات الرئيسة للأداء التنظيمي. فالاستثمار في خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على البقاء ليس مجرد ممارسة إدارية روتينية، بل يمثل استراتيجية حاسمة تؤدي بشكل مباشر إلى تعزيز الأداء العام للمنظمة. وبشكل عام وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن إدارة المواهب تعد عاملاً استراتيجياً رئيسياً لتحسين الأداء التنظيمي. فكلما تحسنت ممارسات المنظمة في استقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، زادت القدرة التنظيمية على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة. ويبرز من هذا التحليل أن البُعدين الأقوى تأثيراً هما تطوير المواهب والاحتفاظ بها، ما يشير إلى أن الاستثمار في تدريب الموظفين وإنشاء بيئة عمل محفزة ومستقرة يشكّلان عنصرين حاسمين لتعزيز الأداء العام للمنظمة.

الاستنتاجات

1. تؤكد نتائج البحث أن إدارة المواهب تمثل أحد المحركات الرئيسة لتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية لتبني ممارسات فعالة في هذا المجال.
2. يتضح وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وهو ما يشير إلى أن تطوير سياسات واضحة لجذب الكفاءات وتميئتها يسهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
3. يُعدُّ بُعد تطوير المواهب من أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز الأداء، إذ إن الاستثمار في التدريب وصقل مهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
4. يأتي بُعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يؤكد أن خلق بيئة عمل مستقرة وعادلة تُشجّع الكفاءات على الاستمرار يُعدُّ شرطاً ضرورياً لضمان استدامة الأداء.
5. تُبرز الدراسة أهمية التحفيز التنظيمي كعنصر مؤثر في تفعيل الطاقات الإبداعية للموظفين، حيث تؤدي الحوافز المادية والمعنوية إلى رفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي.
6. يُظهر بُعد الاستقطاب أن بناء صورة مهنية جاذبة للجامعة يسهم في استقطاب عناصر بشرية ذات كفاءة عالية، وهو ما يعزز مكانتها التنافسية في قطاع التعليم العالي.
7. تشير النتائج إلى نضج ممارسات إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة، إذ تتوافر أنشطة واضحة في مجالات التدريب والتحفيز والاحتفاظ، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية رأس المال البشري.
8. يتضح أن الأداء التنظيمي في الجامعة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب، الأمر الذي يؤكد أن الأداء التنظيمي لا يتحدد فقط بالكفاءة التشغيلية، بل أيضاً بنوعية إدارة الأفراد وتفاعلهم.
9. تؤكد الدراسة أن إدارة المواهب ليست وظيفة إدارية تقليدية، بل هي إستراتيجية جوهرية تسهم في بناء قدرات تنافسية مستدامة وتعزيز جودة التعليم والخدمات الجامعية.

التوصيات

1. تعزيز برامج تطوير المواهب من خلال التدريب المستمر، الإرشاد الأكاديمي، والتبادل المعرفي داخل الجامعة.
2. توضيح كيفية الحفاظ على الموهوبين من خلال منحهم مسارات وظيفية واضحة ومساعدتهم على إيجاد توازن بين العمل والحياة.
3. إنشاء نظام حوافز موحد يشمل الحوافز المالية (مثل الرواتب والجوائز التنافسية) والحوافز المعنوية (مثل التقدير، والمشاركة في صنع القرار، وفرص إجراء البحث العلمي).
4. تسهيل جذب الموهوبين من خلال بناء سمعة مهنية جيدة للجامعة وتوظيف كوادر متميزة.
5. استخدام أساليب تقييم منتظمة لمبادرات إدارة المواهب لمعرفة مدى نجاحها وتأثيرها على نجاح المنظمة المبحوثة.
6. إدراج إدارة المواهب في استراتيجية الجامعة طويلة المدى لمساعدتها على تحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية.
7. استخدام التقنيات الحديثة في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء لزيادة فعالية إدارة شؤون الموظفين.
8. جعل بيئة العمل شيقة وآمنة، ليشعر الموظفون بالانتماء والولاء، مما يُقلل من معدلات دوران الموظفين.
9. استثمار الأموال في برامج التبادل الأكاديمي الدولي لمساعدة الموارد البشرية على اكتساب المزيد من المعرفة وتشجيع النمو المستمر.
10. إجراء المزيد من الدراسات مستقبلاً لمقارنة الكليات والجامعات في مجال إدارة المواهب، ليتمكنوا من مشاركة خبراتهم وأفضل ممارساتهم.
11. التركيز على القيادة الداعمة، وهو أمر ضروري لإلهام التفوق الأكاديمي والحفاظ عليه.
12. تضمين أفكار حول إدارة المواهب في برامج التعليم العالي، ليتمكن قادة المستقبل من استخدامها على النحو الأمثل.

المصادر

المراجع العربية

- 1- الجاسر، عبد الله أحمد إبراهيم. (2022). (إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(4.2)، 81-105
https://mfes.journals.ekb.eg/article_235691.html
- 2- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000)، نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة، للنشر والتوزيع والطباعة
- 3- مجيد، سمية عباس. (2006). التفانة وعلاقتها برفع مستويات الاداء التنظيمي دراسة تحليلية في أحد المصارف Journal of Baghdad College of Economic sciences University, (13).

المراجع الانكليزية

1. Bititci, U., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. (2021). *Managing business performance: The science and the art*. Springer.
2. Björkman, I., Smale, A., & Kallio, J. (2022). *Talent management in business schools: A critical review and research agenda*. In I. Björkman, G. K. Stahl, & S. Morris (Eds.), **Talent management: A critical review** (pp. 120–145). Emerald Publishing.
3. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 54(1), 100-112.
4. Gutterman, A. S. (2023). *Organizational Performance and Effectiveness*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/372935897_Organizational_Performance_and_Effectiveness
5. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2022). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
6. Howaniec, H. (2022). “The Role of Universities in Shaping Talents — The Case ...” *Sustainability*, 14(9), 5476.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80117-834-120221007/full/html>
7. International Journal of Organizational Efficiency. (2021). *Organizational Efficiency: A Review of the Literature*. International Journal of Research in Commerce and Management Studies, 8(1), 1–15. https://www.researchgate.net/publication/357619906_ORGANIZATIONAL_EFFICIENCY_A_REVIEW_OF_THE_LITERATURE
8. Jenatabadi, H. S. (2015). *An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements*. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2599439_code2179924.pdf
9. Kamlesh .,K., M., Manisha .,A, Dhirendra., K., S., (2020), “Perceived work– life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding”, *International Journal of Organization Theory & Behavior* ,Vol. 24, pp. 41-59.
10. Mensah, J. (2022). Talent management practices: Identification, development, and retention of high-potential employees. Springer Reference. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-66252-3_3532
11. Neethling, A., & Pelsler, T. (2024). *Cultivating academic excellence: Talent management practices in South African higher education institutions*. *Mediterranean Economic Research Journal*, 12(2), 85–101. <https://hataso.com/journals/merj/articles/868>
12. Nijs, S., van Woerkom, M., & Meyers, C. (2024). “Talent Development in the Context of Higher Education.” In *Talent Management in Higher Education*.
13. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

14. Risely, M. (2023). Top trends in talent management. Risely Insights. <https://www.risely.me/talent-management-trends>
15. SAJHRM. (2020). Academic talent: Perceived challenges and retention strategies in South African higher education. *South African Journal of Human Resource Management*, 19(0), 1–12. <https://journals.co.za/doi/10.4102/sajhrm.v19i0.1394>
16. Singh, S., & Chaudhary, R. (2022). *Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature Review*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/363919302_Employee_Productivity_An_Analysis_of_Dimensions_and_Methodology_through_Systematic_Literature_Review
17. Sumelius, J., & Smale, A. (2021). “Talent Management and the Communication of Talent Status.” In I. Tarique (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 293-304). Routledge.
18. Taylor & Francis Online. (2023). Mapping the landscape of talent management research in higher education. *Cogent Business & Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2298300>
19. Thunnissen, M., & Boselie, P. (2024). *Talent management in higher education: Theory, practice and research agenda*. Emerald Publishing. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80262-685-820241001/full/html>

ملحق رقم ١

السادة المشاركون الافاضل

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعاده (إدارة الاستقطاب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في الجامعة التقنية الوسطى. نرجو منكم الإجابة بدقة وموضوعية، علماً أن جميع الإجابات تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى وضع إشارة أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك وفق مقياس ليكرت الخماسي :

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

يرجى وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة:

١- المعلومات العامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة 30-39 40-49 50 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي: تدريسي إداري

سنوات الخدمة: أقل من 5 5-10 10 أكثر من 10

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

٢- متغيرات البحث

إدارة المواهب					
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
أ- إدارة الاستقطاب					
					1 تعتمد الجامعة أساليب فعّالة في استقطاب الكفاءات المتميزة.
					2 تحرص الجامعة على بناء سمعة مؤسسية تجذب المواهب الأكاديمية والإدارية.
					3 يتم اختيار الموظفين وفق معايير دقيقة وواضحة.
					4 توفر الجامعة بيئة عمل محفزة تجذب الكفاءات الجديدة.
ب- تطوير المواهب					
					1 توفر الجامعة فرص تدريب وتطوير مهني مستمر.
					2 تشجع الجامعة على التعليم الذاتي واكتساب المهارات الجديدة.
					3 تعتمد الجامعة برامج إرشاد وتوجيه مهني فعّالة.
					4 يتم تدوير الموظفين لإكسابهم خبرات متنوعة.
ج- تحفيز المواهب					
					1 توفر الجامعة نظام حوافز مادية ومعنوية عادل.
					2 يتم تقدير إنجازات العاملين ومكافئتهم بإنصاف.
					3 تشجع القيادة الإدارية الإبداع والابتكار.
					4 يشعر الموظفون بالعدالة في توزيع الفرص والترقيات.
د- الاحتفاظ بالمواهب					
					1 تسعى الجامعة لتوفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة.
					2 توجد مسارات وظيفية واضحة تضمن التطور المهني.
					3 يشعر العاملون بالأمان والاستقرار الوظيفي.
					4 تسعى الجامعة للاحتفاظ بالعناصر المتميزة من خلال برامج خاصة.

ثانيا : الأداء التنظيمي					
الفاعلية					
					1 تحقق الجامعة أهدافها الأكاديمية والبحثية بكفاءة.
					2 تنفذ الجامعة خططها الإستراتيجية بفعالية.
					3 تتكيف الجامعة مع التغيرات في بيئة التعليم العالي.
					4 تحرص الجامعة على رضا الطلبة والمستفيدين.
الكفاءة					
					1 تُدار الموارد المالية والبشرية بفعالية عالية.
					2 يتم استخدام الموارد المادية بكفاءة دون هدر.
					3 تنجز المهام ضمن المدد الزمنية المحددة.
					4 تلتزم الوحدات الإدارية بمعايير الجودة في العمل.
الإنتاجية					
					1 تسهم جهود العاملين في تحقيق نتائج ملموسة للجامعة.
					2 تحقق الجامعة زيادة مستمرة في جودة الخدمات المقدمة.
					3 تتناسب مخرجات الجامعة مع مواردها وإمكاناتها.
					4 تتبنى الجامعة ممارسات مستمرة لتحسين الأداء والإنتاجية.