



أثر ادارة المواهب على الانتماء الوظيفي

لدى منسوبي جامعة الطائف

**The Impact of Talent Management on Job Commitment
Among Taif University Employees**

إعداد

د. انتصار صالح الحلبي

أستاذ مشارك السكن وإدارة المنزل

الكلية التطبيقية - جامعة الطائف

entesar1999@windowslive.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

أثر إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف

The Impact of Talent Management on Job Commitment Among Taif University Employees

ملخص البحث:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الاقتصاد، التكنولوجيا، والعولمة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامة الأداء ومن بين هذه التحديات، تبرز إدارة الموارد البشرية كعامل حاسم لتحقيق النجاح المؤسسي وفي هذا السياق اكتسب مفهوم إدارة المواهب اهتماماً واسعاً كاستراتيجية فعالة لتمكين المؤسسات من جذب الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحفيزها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . ومع التطورات المتسارعة في بيئات العمل وازدياد المنافسة في سوق العمل، أصبح تعزيز الانتماء الوظيفي أولوية قصوى للمؤسسات الساعية لتحقيق الاستقرار المؤسسي وضمان استمرار الكفاءات المتميزة. وقد وجدت دراسات عديدة أن الموظفين ذوي الانتماء المرتفع يكونون أكثر إنتاجية وابتكاراً، ويظلون ملتزمين لفترات أطول، مما يعزز جودة الأداء المؤسسي.

يهدف البحث الى:

- 1- التعرف على مستوى متوسط من كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .
- 2- الكشف عن العلاقة بين درجات إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف وبين درجاتهم على الانتماء الوظيفي .
- 3- التعرف على تأثير إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف.
- 4- التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث لإدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .
- 5- تحديد أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .
- 6- التوصل الى أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .

توصل البحث إلى:

- 1- يوجد مستوى متوسط من كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
- 2- توجد علاقة ارتباطية داله احصائيا بين درجات إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف وبين درجاتهم على الانتماء الوظيفي
- 3- يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
- 4- توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير المستوى التعليمي (قبل الجامعي، جامعي، دراسات عليا) في كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
- 5- توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10 : 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي

وأوصى البحث بـ:

- 1- دمج إدارة المواهب ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة، باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في تعزيز الانتماء الوظيفي، وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.
 - 2- تطوير برامج مهنية تستهدف رفع الانتماء الوظيفي، مع التركيز على الجوانب الثلاثة (الانتماء العاطفي، الاستمراري، المعيارى)، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتقدير جهودهم.
 - 3- العمل على تحسين بيئة العمل للفئات ذات الدخول المنخفضة، وذلك من خلال توفير حوافز معنوية ومهنية، وبرامج دعم إداري ومجتمعي، لتعزيز مستوى الانتماء الوظيفي لدى هذه الفئة.
 - 4- تأسيس نظام متابعة وتقييم (KPIs) خاص بإدارة المواهب والانتماء الوظيفي، يقيس فعالية البرامج المطبقة ويقدم تغذية راجعة دورية لصناع القرار.
- الكلمات الدالة:** إدارة المواهب ، الانتماء الوظيفي، جامعة الطائف.

مقدمة :

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الاقتصاد، التكنولوجيا، والعولمة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامة الأداء ومن بين هذه التحديات، تبرز إدارة الموارد البشرية كعامل حاسم لتحقيق النجاح المؤسسي وفي هذا السياق اكتسب مفهوم إدارة المواهب اهتماماً واسعاً كاستراتيجية فعالة لتمكين المؤسسات من جذب الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحفيزها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Collings & Mellahi, 2009). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تنفذ استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تحقق فوائد كبيرة، من بينها تحسين الإنتاجية، زيادة الابتكار، وتعزيز الولاء المؤسسي حيث أكد كل من (Jackson, Schuler, 2011) أن إدارة المواهب تسهم في تحقيق التوافق بين مهارات الموظفين وأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز التماسك التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما أشار (الفياض ، 2013) إلى أن إدارة المواهب في المؤسسات العربية رغم تحدياتها إلا أنها تمثل أداة حاسمة لتحسين جودة العمل واستدامة الأداء في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. كما أصبحت إدارة المواهب اليوم أكثر من مجرد نهج وظيفي بل تمثل فلسفة تنظيمية متكاملة تسعى إلى الاستثمار في رأس المال البشري، وتحويله إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها حيث أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، وتتمتع بقدرة أكبر على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين Luna others (2020) ومع التطورات المتسارعة في بيئات العمل وازدياد المنافسة في سوق العمل، أصبح تعزيز الانتماء الوظيفي أولوية قصوى للمؤسسات الساعية لتحقيق الاستقرار المؤسسي وضمان استمرار الكفاءات المتميزة. وقد وجدت دراسات عديدة أن الموظفين ذوي الانتماء المرتفع يكونون أكثر إنتاجية وابتكاراً، ويظلون ملتزمين لفترات أطول، مما يعزز جودة الأداء المؤسسي (eLeaP, 2024). حيث يُعد الانتماء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في علم إدارة الموارد البشرية كونه يمثل أحد المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامتها إذ يشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وشعوره بالولاء والانتماء تجاهها مما ينعكس على استمراريته في العمل ومستوى أدائه واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة (Meyer & Allen, 1991). وقد أثبتت الدراسات أن الانتماء الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء الوظيفي، الرضا المهني، الانخراط في العمل، والاحتفاظ بالموظفين، كما يُعد

عاملاً رئيساً في الحد من معدلات الدوران الوظيفي (Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002). وتشير أبحاث حديثة إلى أن تعزيز الانتماء الوظيفي يُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق استقرار المؤسسات، لا سيما في ظل بيئات العمل التي تتسم بالتغيير وعدم اليقين (Meyer et al., 2019).

وتبرز أهمية هذا الموضوع في البيئة الأكاديمية تحديداً، حيث يُعد أعضاء هيئة التدريس والإداريون من أهم مكونات رأس المال المعرفي الذي تعتمد عليه الجامعات في تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية. لذا، فإن تعزيز ممارسات إدارة المواهب في هذا السياق قد يُسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الانتماء الوظيفي والاستقرار المهني، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية والخدمات الجامعية.

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي، في محاولة للكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب في تعميق شعور الموظفين بالانتماء للجامعة، وذلك في ضوء الأدبيات الحديثة والنماذج النظرية ذات الصلة. إضافةً إلى تحليل دورها في تعزيز الأداء المؤسسي والاحتفاظ بالكفاءات، مدعوماً بالأطر النظرية والدراسات الميدانية الحديثة.

ومن خلال ما سبق تتضح مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- 1- ما أثر إدارة المواهب بمختلف ممارساتها على الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستويات التزام الموظفين بمؤسساتهم
- 2- ما مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، والاستبقاء) على مستوى الانتماء الوظيفي لمنسوبي جامعة الطائف ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة.....)؟
- 4- هل تؤدي القيادة الفعالة إلى تعزيز العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي؟
- 5- هل تؤدي سياسات إدارة المواهب الناجحة إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وجذب مزيد من الكفاءات؟

حيث تسهم هذه التساؤلات في بناء إطار بحثي متكامل لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف ، مما يساعد في الوصول إلى نتائج واضحة وتوصيات عملية يمكن للمؤسسة تطبيقها لتعزيز بيئة العمل وزيادة ارتباط الموظفين بالجامعة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تعزيز الانتماء الوظيفي من خلال استراتيجيات إدارة المواهب مما يتيح للجامعة تصميم سياسات أكثر كفاءة لاستقطاب المواهب و تطويرها والاحتفاظ بها، وبالتالي تحقيق الاستدامة لمنسوبيها والتي يمكن تحديدها في :

- 1- تساهم هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي لمنسوبي جامعة الطائف ، خاصة في البيئات التنظيمية العربية التي لا تزال تفتقر إلى دراسات معمقة حول هذا الموضوع.
- 2- تقدم الدراسة إطاراً علمياً متكاملًا يوضح كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب مثل التوظيف والتدريب والتطوير على درجة التزام الموظفين بالجامعة .
- 3- زيادة معدلات الاستبقاء الوظيفي من خلال فهم العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي حيث يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تقلل من معدلات دوران الموظفين مما ينعكس إيجاباً على استقرار المنظمة وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب.
- 4- تساهم سياسات إدارة المواهب في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل.

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى :

- 1- التعرف على مستوى متوسط من كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .
- 2- الكشف عن العلاقة بين درجات إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف وبين درجاتهم على الانتماء الوظيفي .
- 3- التعرف على تأثير إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف.

- 4- التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث لإدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .
- 5- تحديد أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .
- 6- التوصل الى أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف .

مصطلحات البحث :

التعريف الاجرائي لإدارة المواهب :

عرفت الباحثة إدارة المواهب بأنها: مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تعتمدها جامعة الطائف لاستقطاب، تطوير، وتحفيز الكفاءات البشرية المتميزة، بهدف تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل وضمان استدامة النمو والتنافسية. وتشمل هذه العمليات عدة محاور رئيسية، منها: الاستقطاب والتوظيف - التطوير والتدريب- التحفيز والاستبقاء- إدارة الأداء والتقييم- التخطيط للمسار الوظيفي .

التعريف الاجرائي للانتماء الوظيفي :

عرّف الانتماء الوظيفي إجرائياً بأنه : درجة ارتباط الموظف بمؤسسته من الناحية العاطفية، الفكرية، والسلوكية، والتي تنعكس في مدى التزامه بأهداف المنظمة، استعدادة للبقاء فيها، ومساهمته الفعالة في تحقيق رؤيتها ورسالتها. ويُقاس هذا المفهوم من خلال مجموعة من المؤشرات السلوكية والوجدانية التي تعكس مدى انخراط الموظف في بيئة العمل وولائه للمؤسسة.

التعريف الإجرائي لأثر إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي لمنسوبي جامعة الطائف:

"يشير أثر إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي إلى الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية، مثل استقطاب الكفاءات المتميزة، تطوير المهارات والقدرات، توفير بيئة عمل داعمة، وتحفيز الأداء، في تعزيز شعور منسوبي جامعة الطائف بالانتماء الوظيفي. ويتمثل هذا الشعور في ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة، التزامهم بأهدافها، وحرصهم على الاستمرار في العمل بها والمساهمة في تحقيق رؤيتها. يتم قياس هذا الأثر من خلال مؤشرات مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وتحسن الأداء الوظيفي."

فروض البحث :

- 1- يوجد مستوى متوسط من كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
- 2- توجد علاقة ارتباطية داله احصائيا بين درجات إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف وبين درجاتهم على الانتماء الوظيفي
- 3- يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
- 4- توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
- 5- توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير المستوى التعليمي (قبل الجامعي، جامعي، دراسات عليا) في كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف
- 6- توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10 : 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي

منهج البحث :

يعتمد هذا البحث على المنهج "الوصفي الارتباطي المقارن" والذي يهدف إلى وصف الظواهر والمتغيرات كما هي بالواقع، وفي هذا البحث استخدم المنهج الوصفي لوصف مستوى عينة البحث في كل من: إدارة المواهب، الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم وصف لطبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، ثم أيضاً وصف لطبيعة الفروق في إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي التي ترجع لمتغير (النوع، مستوى الدخل، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الخبرة) لدى منسوبي جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وأخيراً تعرف أثر إدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

حدود البحث :

الحدود الجغرافية: أجريت الدراسة في نطاق جغرافي محدد داخل المملكة العربية السعودية من منسوبي جامعة الطائف .

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي (2024/2025)، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع تلك الفترة وقد تتغير بتغير الزمن أو السياسات الداخلية للمؤسسات.

عينة الدراسة: اقتصرَت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس و الموظفين الإداريين والفنيين في جامعة الطائف ، باستخدام أسلوب العينة العشوائية بلغ عددها (250)

الاطار النظري :

المبحث الأول : إدارة المواهب :

في عصر المعرفة المتسارعة والتنافسية الشديدة، أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات في سعيها نحو التميز والاستدامة. وقد أدى هذا التحول إلى بروز مفهوم إدارة المواهب (Talent Management) كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة، حيث يُنظر إليه كمنظومة متكاملة تهدف إلى استقطاب، وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة (Collings & Mellahi, 2009).

وتُعد إدارة المواهب استجابة تنظيمية متقدمة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، كتقلبات السوق، والتحول الرقمي، ونُدرة المهارات التخصصية، مما يجعلها حجر الأساس في بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها (Minbaeva & Collings, 2013). وقد تطور مفهوم إدارة المواهب من مجرد إدارة للموارد البشرية إلى استراتيجية تنظيمية تدمج بين تخطيط القوى العاملة، والقيادة، وإدارة الأداء، والتدريب، وتخطيط التعاقب الوظيفي، في إطار يعزز من إنتاجية الفرد والمنظمة على حد سواء (Lewis & Heckman, 2006). كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة فعالة لإدارة المواهب تُحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، والالتزام الوظيفي، والرضا المهني بين الموظفين (Gallardo-Gallardo et al., 2020). ووفقاً لتقرير مؤسسة CIPD (2023)، فإن 75٪ من المنظمات التي تُطبق استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب أظهرت تحسناً ملحوظاً في الاحتفاظ بالكفاءات، ورفع معدلات المشاركة الوظيفية.

تعريف إدارة المواهب

يعرف أرمسترونغ (Armstrong, 2020) إدارة المواهب بأنها "عملية منهجية تتضمن جذب الأفراد ذوي المهارات العالية، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم للاحتفاظ بهم داخل المؤسسة، لضمان

تحقيق أهدافها الاستراتيجية". وأكد على أن إدارة المواهب هي جزء أساسي من ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية.

كما عرفها كل من ستيوارت وبراون (Stewart & Brown, 2020) بأنها : "الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتطويرهم، وخلق بيئة عمل تمكنهم من تقديم أداء متميز ودعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

إلا أن إدارة المواهب لا تقتصر على السياسات الداخلية، بل تتطلب وعياً تنظيمياً بثقافة العمل، ومهارات قيادية قادرة على استكشاف الإمكانيات البشرية الكامنة وتوجيهها نحو أهداف استراتيجية واضحة. وهذا يجعل من إدارة المواهب مجالاً متداخلاً بين الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.

محاور إدارة المواهب في المؤسسات:

1- **جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة:** تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات وجذب الأشخاص ذوي المهارات العالية والمؤهلات المميزة لشغل الوظائف الحرجة وتعرف بأنها " عملية التعرف على المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة والعمل على جذب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية بطريقة تتناسب مع احتياجات المنظمة وسوق العمل." (Armstrong,2014)

أهداف استقطاب المواهب:

- 1- ضمان توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- تعزيز تنوع القوى العاملة.
- 3- بناء علامة تجارية جاذبة للمواهب. (Cappelli,2008)

استراتيجيات استقطاب المواهب:

- 1- استخدام التكنولوجيا: مثل الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية ومنصات التوظيف.
- 2- التسويق الوظيفي: إنشاء علامة تجارية جاذبة للمؤسسة.
- 3- الشبكات المهنية: الاستفادة من العلاقات والشراكات لجذب أفضل الكفاءات. (Phillips & Edwards , 2008)

2- تطوير وتنمية مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم:

تنمية المواهب تُعد إحدى الركائز الأساسية لإدارة المواهب وتعرف بأنها "تنمية المواهب هي سلسلة من الأنشطة الممنهجة التي تهدف إلى تطوير المهارات والقدرات الفنية والسلوكية للموظفين، من خلال التدريب، التوجيه، والتطوير المهني المستمر، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية." (Armstrong ، 2014)

أهداف تنمية المواهب:

- 1- تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- 2- إعداد الكفاءات لشغل المناصب القيادية في المستقبل.
- 3- تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل. (Cappelli ، 2008)

استراتيجيات تنمية المواهب:

- 1- برامج التدريب المستمر: تصميم برامج تدريب مخصصة لتطوير المهارات الفنية والشخصية.
- 2- التطوير الوظيفي: تخطيط المسار المهني للموظفين.
- 3- التوجيه والإرشاد: دعم الموظفين من خلال برامج التوجيه والإرشاد. (Garavan ، 2012)

أهمية تنمية المواهب للمؤسسة:

- 1- تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- 2- تعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بالكفاءات.
- 3- تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. (Berger & Berger ، 2011)

أمثلة على أدوات تنمية المواهب:

- التعلم الإلكتروني (E-learning): تقديم دورات تدريبية عبر الإنترنت.
- برامج التناوب الوظيفي: نقل الموظفين بين الأقسام لتعزيز خبراتهم.
- برامج الشهادات المهنية: دعم الموظفين للحصول على شهادات معتمدة في مجالات تخصصهم.
- (Dessler, 2020)

3- الاحتفاظ بالمواهب:

تقوم على الحفاظ بالكفاءات المتميزة داخل المؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومجزية لتجنب فقدان الموظفين ذوي الأداء العالي لصالح المنافسين. وتعرف بأنها : " مجموعة من

الاستراتيجيات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان بقاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية والمهارات المميزة داخل المؤسسة لأطول فترة ممكنة." (Armstrong ، 2014).

أهمية الاحتفاظ بالمواهب:

- 1-تقليل تكاليف دوران العمالة، مثل تكاليف التوظيف والتدريب.
- 2-الحفاظ على المعرفة المؤسسية والخبرات المكتسبة.
- 3-تعزيز استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة الأمد. (Cappelli ، 2008)

استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب:

- 1-بيئة عمل محفزة .
- 2-أنظمة مكافآت عادلة .
- 3-تطوير المسار الوظيفي .
- 4-الاهتمام بصحة الموظفين ورفاهيتهم . (Berger & Berger ، 2011)

4- إحلال المواهب: (Talent Replacement)

هو عملية تخطيط استباقية تهدف إلى ضمان توفر البدائل المناسبة لشغل الوظائف الحرجة في المؤسسة عند الحاجة، سواء بسبب استقالات الموظفين أو ترقياتهم أو انتقالهم إلى أدوار أخرى. ويُعتبر أحد العناصر الأساسية لإدارة المواهب لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعرف بأنها " العملية المنظمة التي تضمن وجود كوادر بديلة مؤهلة لشغل المناصب الأساسية داخل المؤسسة، مما يحد من تأثير التغييرات المفاجئة في القوى العاملة." (Rothwell ، 2015).

أهمية إحلال المواهب :

- 1-ضمان استمرارية العمليات .
- 2-تخفيف مخاطر فقدان الكفاءات .
- 3-تعزيز الجاهزية المستقبلية . (Schuler & Tarique, 2011)

التحديات التي تواجه إحلال المواهب :

- 1- التغييرات السريعة في سوق العمل .
- 2- صعوبة التنبؤ بالكفاءات المطلوبة مستقبلاً بسبب التغيرات التقنية والاقتصادية.

3- نقص الاستثمار في التدريب .

4- عدم تخصيص موارد كافية لتطوير الموظفين يعيق نجاح عملية الإحلال.

5- مقاومة الموظفين للتغيير . (Armstrong, 2014)

المبحث الثاني : الانتماء الوظيفي :

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، باتت المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتعلق باستقرار القوى العاملة، واستمرارية الكفاءات، وتعزيز الولاء المؤسسي. وقد دفع هذا الواقع كثيراً من المؤسسات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها الإدارية والسلوكية، بحثاً عن سبل فاعلة للحفاظ على موظفيها وتحفيزهم. وفي هذا السياق، يُعد الانتماء الوظيفي (Organizational Commitment) أحد أبرز المفاهيم النفسية والسلوكية التي تناولتها الأدبيات الإدارية بوصفه مؤشراً على مدى ارتباط الموظف بمؤسسته والتزامه بأهدافها (Meyer & Allen, 1991).

تعريف الانتماء الوظيفي :

يُعرف الانتماء الوظيفي بأنه "شعور الموظف بالولاء والالتزام تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، مما ينعكس على استعداداته للمساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها". (Robbins & DeCenzo, 2015) كما عرفه الشناوي (2018) بأنه "حالة وجدانية وعاطفية تعكس درجة ارتباط الموظف بوظيفته ومؤسسته، ومدى استعداده لبذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة". بينما عرفه العتيبي (2020) بأنه "مدى إحساس الموظف بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها، واستعداده للتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية".

أبعاد الانتماء الوظيفي :

قدّم Meyer و Allen (1991) نموذجاً ثلاثياً يُعد الأكثر شيوعاً في دراسة الانتماء الوظيفي، ويتكوّن من الأبعاد الآتية:

1- الانتماء العاطفي (Affective Commitment):

وهو يمثل ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة، حيث يكون البقاء نتيجة للولاء والالتحاق الشخصي بقيم وأهداف المنظمة. الموظفون ذوو الانتماء العاطفي يشعرون بالفخر للانتماء إلى مؤسستهم، ويظهرون حماساً في أداء مهامهم .

2- الانتماء الاستمراري (Continuance Commitment):

ويشير إلى بقاء الموظف في المؤسسة نتيجة إدراكه لارتفاع تكلفة ترك العمل، سواء من حيث الامتيازات أو قلة الفرص البديلة. في هذا البعد، يكون البقاء قائماً على الاعتبارات الاقتصادية أو الاجتماعية أكثر من العاطفية.

3- الانتماء المعياري (Normative Commitment):

ويعكس شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، إذ يرى أنه "يجب" أن يبقى بسبب قيم الواجب والوفاء والدعم السابق الذي تلقاه من المنظمة (Meyer & Herscovitch, 2001).

أهمية الانتماء الوظيفي في المؤسسات

يُعد الانتماء الوظيفي من العوامل الحاسمة التي تؤثر في استقرار المؤسسات وفاعلية أدائها. فهو يمثل أحد المؤشرات الجوهرية على مدى التزام الموظف بالمنظمة وولائه لها، واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها (Meyer & Allen, 1991). وقد أكدت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الانتماء الوظيفي ينعكس بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين وعلى الأداء المؤسسي ككل.

1. تحسين الأداء الوظيفي : تشير الأدبيات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بانتماء وظيفي مرتفع يكونون أكثر التزاماً بأداء المهام بكفاءة، وأكثر حرصاً على تحقيق أهداف العمل، كما يظهرون سلوكيات إيجابية تتجاوز المتطلبات الأساسية لوصف الوظيفة، مثل التعاون والمبادرة (Riketta, 2002؛ Meyer et al., 2019). هذا النوع من السلوك يُعرف باسم "سلوك المواطن التنظيمية" (Organizational Citizenship Behavior).

2. تعزيز استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات الدوران : الانتماء الوظيفي يرتبط عكسياً بنية ترك العمل، إذ يشعر الموظفون المنتمون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما يقلل من رغبتهم في الاستقالة أو البحث عن فرص بديلة (Mathieu & Zajac, 1990). وقد بيّنت مراجعات تحليلية أن الانتماء، وخصوصاً الانتماء العاطفي، هو أحد أقوى العوامل المرتبطة بانخفاض معدلات الدوران الوظيفي (Meyer et al., 2002).

3. رفع مستويات الرضا والانخراط الوظيفي : أظهرت الأبحاث أن الموظفين ذوي الانتماء العالي يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا المهني والانخراط في العمل (Work Engagement)،

مما يدفعهم إلى المشاركة بفعالية في الأنشطة اليومية وتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات (Schaufeli & Bakker, 2004). ويسهم هذا الانخراط في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة.

4. دعم الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية : يساعد الانتماء الوظيفي في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على الثقة والتعاون والتماسك الداخلي. وعندما يشعر الموظفون بالانتماء، فإنهم يصبحون سفراء للمؤسسة، ويعززون سمعتها وصورتها الذهنية، مما يُعد عنصراً مهماً في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها (Meyer & Herscovitch, 2001).

5. تسهيل التغيير التنظيمي وتعزيز التكيف : في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل، يُسهم الانتماء الوظيفي في تعزيز مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية. فالموظف المنتمي يكون أكثر استعداداً لتقبل التحول المؤسسي والمساهمة فيه بإيجابية (Meyer et al., 2022).

العوامل المؤثرة في الانتماء الوظيفي

يتأثر الانتماء الوظيفي بعدة عوامل، أبرزها:

- 1- القيادة التنظيمية:** تلعب القيادة دوراً رئيسياً في تعزيز الانتماء من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتحقيق العدالة، وتحفيز الموظفين (Bass, 1990).
- 2- التقدير والمكافآت:** يشعر الموظفون بالانتماء عندما يتم تقدير جهودهم وتقديم حوافز تتناسب مع أدائهم (Herzberg, 1966).
- 3- التطوير المهني:** توفر فرص النمو والتطور داخل المؤسسة يعزز من شعور الموظف بالأمان والاستقرار الوظيفي (Tarique & Schuler, 2010).
- 4- ثقافة المؤسسة:** المنظمات التي تمتلك ثقافة مؤسسية قائمة على القيم المشتركة والثقة تساهم بشكل كبير في تعزيز الانتماء الوظيفي (Schein, 2010).

التحديات التي تواجه المؤسسات في تعزيز الانتماء الوظيفي :

رغم أهمية الانتماء الوظيفي، تواجه المؤسسات العديد من التحديات في تحقيقه، من بينها:

- 1- ضعف القيادة الإدارية:** القيادات غير الفعالة قد تخلق بيئة عمل غير مستقرة، تؤثر سلباً على الشعور بالانتماء.

2- **عدم وضوح المسار الوظيفي:** يؤدي غياب فرص الترقية والتطور إلى شعور الموظفين بالإحباط وفقدان الولاء للمؤسسة.

3- **الضغوطات الوظيفية:** بيانات العمل التي تتميز بضغوط عالية دون توفير دعم نفسي وعملي للموظفين تؤدي إلى انخفاض الانتماء وزيادة حالات الاحتراق الوظيفي (Maslach & Leiter, 2016).

العينة الأساسية وطريقة اشتقاقها:

تم اشتقاق عينة الدراسة الأساسية المستخدمة في استخراج نتائج البحث بطريقة العينة "الطبقية العشوائية" من منتسبي جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، فهم مختلفين، وذلك لأن المتغيرات موضوع البحث (إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي) قد تختلف باختلاف المتغيرات الديموجرافية (النوع، مستوى الدخل، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الخبرة)، لذا حرص الباحث على اشتقاق عينة ممثلة لجميع طبقات مجتمع البحث الأصلي، وجاء توزيع أفراد العينة كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1)

توزيع أفراد العينة الأساسية في ضوء متغير النوع عند ن = 250

المتغير	المجموعات	العدد	النسبة
النوع	الإناث	120	48,0%
	الذكور	130	52,0%
	الإجمالي	250	100,0%

جدول (2)

توزيع أفراد العينة الأساسية في ضوء متغير المستوى التعليمي عند ن = 250

المتغير	المجموعات	العدد	النسبة
المستوى التعليمي	ما قبل الجامعي	95	38,0%
	الجامعي	112	44,8%
	دراسات عليا	43	17,2%
	الإجمالي	250	100,0%

جدول (3)

توزيع أفراد العينة الأساسية في ضوء متغير مستوى الدخل عند ن = 250

المتغير	المجموعات	العدد	النسبة
مستوى الدخل	أقل من 10,000 ريال	105	42,0%
	من 10,000 إلى 20,000 ريال	115	46,0%
	أكثر من 20,000 ريال	30	12,0%
	الإجمالي	250	100,0%

جدول (4)

توزيع أفراد العينة الأساسية في ضوء متغير طبيعة العمل عند ن = 250

المتغير	المجموعات	العدد	النسبة
طبيعة العمل	أكاديمي	148	59,2%
	إداري	85	34,0%
	فني	17	6,8%
	الإجمالي	250	100,0%

الأدوات: (العينة الدراسة الاستطلاعية)

الشروط السيكمترية لاستبانة إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف

أولاً- صدق الاستبانة:

1- **الصدق الظاهري (المحكمين):** تم عرض لاستبانة إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف على عدد من المحكمين المتخصصين) وبلغ عددهم (3) محكمين، وذلك لإبداء الرأي في كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث مدى صدق محتواها، ووضوح مفهومها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة والمقترحة من قبل المحكمين، وتم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق (100%) بين المحكمين، ويمكن عرض بعض التعديلات المقترحة بالجدول التالي .

2- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لاستبانة إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لدى منسوبي جامعة الطائف كمؤشر لسلامة بنية الاختبار وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط لـ (بيرسون) لاستبعاد البنود التي لا ترتبط ارتباطات دالة بالدرجة على البعد الذي تنتمي له العبارة، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجة البعد ودرجة المقياس ككل كما هو موضح بالجدول (5) .

جدول (5)

الاتساق الداخلي للمفردات والأبعاد والاستبانة ككل عند ن = 100

جذب الموهوبين		تنمية المواهب		الاحتفاظ بالمواهب		إحلال المواهب		إدارة أداء المواهب	
م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد
1	**0,649	7	**0,724	13	**0,501	19	**0,607	22	**0,487
2	**0,723	8	**0,776	14	**0,602	20	**0,590	23	**0,556
3	**0,664	9	**0,634	15	**0,740	21	**0,604	24	**0,678
4	**0,554	10	**0,623	16	**0,496			25	**0,699
5	**0,653	11	**0,656	17	**0,663			26	**0,763

جذب الموهوبين		تنمية المواهب		الاحتفاظ بالمواهب		إحلال المواهب		إدارة أداء المواهب	
م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد
6	**0,666	12	**0,545	18	**0,499			27	**0,804
معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة		معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة		معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة		معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة		معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة	
**0,785		**0,730		**0,705		**0,683		**0,793	

**** تعنى أن جميع القيم الارتباط دالة عند مستوى (0.01)**

ويتضح من الجدول (5) أن :

(1) جميع العبارات ذات ارتباطاً دالاً عند مستوى (0,01) بين درجات المفردات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وهي تلك الفقرات التي تم الإبقاء عليها وبلغ عددها (6) مفردة لبعد جذب الموهوبين، وعدد (6) مفردات لبعد تنمية المواهب، وعدد (6) مفردات لبعد الاحتفاظ بالمواهب، وعدد (3) مفردات لبعد إحلال المواهب، وعدد (6) مفردات إدارة أداء المواهب، ومن ثم تشير هذه النتائج إلى تمتع المقياس بقدر كبير من الاتساق والتجانس الداخلي للمفردات والابعاد.

(2) جميع الابعاد ذات ارتباطاً دالاً عند مستوى (0,01) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وهي تلك أبعاد الذى تم الإبقاء عليها وبلغ عددها (5) أبعاد، ومن ثم تشير هذه النتائج إلى تمتع المقياس بقدر كبير من الاتساق والتجانس الداخلي للأبعاد والاستبانة ككل.

ثانياً. ثبات الاستبانة:

ثم حساب ثبات استبانة إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف وأبعادها المختلفة عن طريق معامل ثبات الفاكرونباخ للأبعاد وللأستبانة ككل حيث جاءت كما هو موضح في جدول (6):

جدول (6)

معامل ثبات استبانة إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف وأبعادها المختلفة عند ن = 100

الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
جذب الموهوبين	6	0,883
تنمية المواهب	6	0,809
الاحتفاظ بالمواهب	6	0,856
إحلال المواهب	3	0,754
إدارة أداء المواهب	6	0,820
الأستبانة ككل	27	0,921

ويتضح من الجدول (6) أن:

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف ككل وابعادها المختلفة جاء في المدى المثالي لقيم الفاكرونباخ أعلى من (0,7) ، مما يشير أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات للاستبانة ككل وابعادها المختلفة.

ويتضح مما سبق عرضه تحقق الشروط السيكومترية للصدق والثبات بدرجة عالية لاستبانة إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف، ومن ثم تطمئن الباحث لاستخدام هذه الاستبانة في تحقيق أهداف البحث الحالي.

- الشروط السيكومترية لاستبانة الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف

أولاً. صدق الاستبانة:

1- **الصدق الظاهري (المحكمين):** تم عرض استبانة الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة

الطائف على عدد من المحكمين المتخصصين وبلغ عددهم (3) محكمين، وذلك لإبداء الرأي في كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث مدى صدق محتواها، ووضوح مفهومها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة والمقترحة من قبل المحكمين، وتم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق (100%) بين المحكمين

2. الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لاستبانة الانتماء الوظيفي بأبعادها المختلفة لدى أفراد المجتمع السعودي كمؤشر لسلامة بنية الاختبار وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط لـ (بيرسون) لاستبعاد البنود التي لا ترتبط ارتباطات دالة بالدرجة على البعد الذي تنتمي له العبارة، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجة البعد ودرجة المقياس ككل كما هو موضح بالجدول (7) .

جدول (7)

الاتساق الداخلي للمفردات والابعاد والاستبانة ككل عند ن = 100

الانتماء المعايير		الانتماء الاستمراري		الانتماء العاطفي	
الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م
**0,561	14	**0,773	8	**0,654	1
**0,705	15	**0,576	9	**0,510	2
**0,723	16	**0,496	10	**0,497	3
**0,745	17	**0,640	11	**0,489	4
**0,606	18	**0,580	12	**0,560	5
**0,705	19	**0,594	13	**0,642	6

الانتماء العاطفي		الانتماء الاستمراري		الانتماء المعياري	
م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد
7	**0,704				
معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة		معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة		معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة	
**0,820		**0,832		**0,775	

**** تعنى أن جميع القيم الارتباط دالة عند مستوى (0.01)**

ويتضح من الجدول (7) أن :

(1) جميع المفردات ذات ارتباطاً دالاً عند مستوى (0,01) مع درجة البعد الذي تنتمي إليه، وهي تلك المفردات التي تم الإبقاء عليها وبلغ عددها (7) مفردة لبعد الانتماء العاطفي، وعدد (6) مفردات لبعد الانتماء الاستمراري، وعدد (6) مفردات لبعد الانتماء المعياري، ومن ثم تشير هذه النتائج إلى تمتع المقياس بقدر كبير من الاتساق والتجانس الداخلي للمفردات والابعاد.

(2) جميع الابعاد ذات ارتباطاً دالاً عند مستوى (0,01) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وهي تلك الابعاد الذي تم الإبقاء عليها وبلغ عددها (3) أبعاد، ومن ثم تشير هذه النتائج إلى تمتع المقياس بقدر كبير من الاتساق والتجانس الداخلي للابعاد والاستبانة ككل.

ثانياً ثبات الاستبانة:

ثم حساب ثبات استبانة الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف وأبعادها المختلفة عن طريق معامل ثبات الفايكرونباخ للابعاد وللأستبانة ككل حيث جاءت كما هو موضح في جدول (8):

جدول (8)

معامل ثبات استبانة الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف وأبعادها المختلفة عند ن = 100

الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الانتماء العاطفي	7	0,833
الانتماء الاستمراري	6	0,810
الانتماء المعياري	6	0,803
الاستبانة ككل	19	0,847

ويتضح من الجدول (8) أن:

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف ككل وأبعادها المختلفة جاء في المدى المثالي لقيم الفايكرونباخ أعلى من (0,7) ، مما يشير أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات للاستبانة ككل وأبعادها المختلفة.

ويتضح مما سبق عرضه تحقق الشروط السيكمترية للصدق والثبات بدرجة عالية لاستبانة الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف، ومن ثم تطمئن الباحث لاستخدام هذه الاستبانة في تحقيق أهداف البحث الحالي.

فروض البحث:

- 1- هل يوجد مستوى متوسط من كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية داله احصائيا بين درجات إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف وبين درجاتهم على الانتماء الوظيفي؟
- 3- هل يوجد أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟
- 4- هل توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟
- 5- هل توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير المستوى التعليمي (قبل الجامعي، جامعي، دراسات عليا) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟
- 6- هل توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10 : 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من خلال اطلاع الباحثة على الأطر النظرية والدراسات السابقة تم صياغة الأسئلة البحثية التالية، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية الأنسب لاختبارها، وهي كما هو موضح بالجدول (9)

جدول (9)

الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار صحة الأسئلة البحثية

م	الأسئلة	الأسلوب المستخدم
(1)	ما مستوى كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟	اختبار (ت) لعينة واحدة One- T-test للمقارنة بين المتوسط الافتراضي والمتوسط الحقيقي
(2)	ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجات منسوبي جامعة الطائف على متغير إدارة المواهب وبين درجاتهم على متغير الانتماء الوظيفي؟	معامل ارتباط بيرسون للدرجات الخام
(3)	ما أثر إدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟	معامل الأثر R^2

م	الأسئلة	الأسلوب المستخدم
(4)	ما طبيعة الفروق التي ترجع لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟	اختبار (ت) لعينتين مستقلتين متجانستين Independent- Sample T-test
(5)	ما طبيعة الفروق التي ترجع لمتغير المستوى التعليمي (قبل الجامعي، جامعي، دراسات عليا) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟	تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova
(6)	ما طبيعة الفروق التي ترجع لمتغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10: 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟	تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova

نتائج البحث مناقشتها

أولاً- نتائج أسئلة البحث ومناقشتها

1) السؤال الأول ومناقشة نتائجه:

وينص هذا السؤال على " ما مستوى كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟

وللتحقق من هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينة واحدة One- Sample T-test للمقارنة بين المتوسط الافتراضي والمتوسط الحقيقي (عزت عبد الحميد، 2016، 306-307) لتحديد مستوى كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول (10).

جدول (10)

مستوي كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف عند ن =250

المتغير	المتوسط الافتراضي	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	المستوي
إدارة المواهب ككل	81	100,04	9,49	7,55	0,000	مرتفع
الانتماء الوظيفي ككل	57	82,97	6,79	6,05	0,000	مرتفع

ويوضح من الجدول (10) أنه:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث في كل من: إدارة المواهب ككل، والانتماء الوظيفي ككل لصالح المتوسط الحقيقي مما يعني ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير إدارة المواهب ككل، والانتماء الوظيفي ككل لدى منسوبي جامعة الطائف.

2- جاء المتوسط الافتراضي لإدارة المواهب ككل = 81 والمتوسط الحقيقي = 100,04 ، وبانحراف معياري مقداره = 9,49. وبلغت قيمة ت للفرق بين المتوسطين = 7,55 وهي قيمة داله عند مستوى (0,01) مما يعنى ارتفاع مستوى لإدارة المواهب ككل لدى منسوبي جامعة الطائف.

3- كما جاء المتوسط الافتراضي للانتماء الوظيفي ككل = 57 ومتوسط حقيقي = 82,97 ، وبانحراف معياري مقداره = 6,79. وبلغت قيمة ت للفرق بين المتوسطين = 6,05 وهي قيمة داله عند مستوى (0,01) مما يعنى ارتفاع مستوى لإدارة المواهب ككل لدى منسوبي جامعة الطائف.

ويرجع ذلك الى فاعلية السياسات والاستراتيجيات المؤسسية المنقذة ضمن بيئة العمل الجامعي، والتي تُعنى باستقطاب الكفاءات المتميزة، وتطويرها المستمر، وتمكينها في إطار من العدالة التنظيمية والتقدير المهني. تنعكس ممارسات إدارة المواهب من خلال تنمية القدرات الأكاديمية والإدارية لمنسوبي الجامعة، وتوسيع فرص المشاركة في صنع القرار، إلى جانب التقدير المستمر للجهود المبذولة. وتُعد هذه العوامل من أبرز المحددات التي ثبت ارتباطها الإيجابي بمستوى الانتماء الوظيفي. كما أن إرساء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة، والشفافية في التعامل، والاستقرار المؤسسي، يُسهم في تعزيز الدافعية النفسية لدى الموظفين، ويزيد من رغبتهم في الاستمرار ضمن المؤسسة، مما يؤدي إلى خفض معدلات التسرب الوظيفي، ويرتقي بمستوى الأداء العام وجودة المخرجات الأكاديمية والإدارية للجامعة.

(2) السؤال الثاني :

" ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجات منسوبي جامعة الطائف على متغير إدارة المواهب ككل وأبعاده (جذب الموهوبين، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إحلال المواهب، إدارة أداء المواهب)، وبين درجاتهم على متغير الانتماء الوظيفي ككل وأبعاده (الانتماء العاطفي، الانتماء الاستمراري، والانتماء المعيارى)؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط لبيرسون Parson-correlation، وذلك بين درجات منسوبي جامعة الطائف على متغير إدارة المواهب ككل وأبعاده المختلفة، وبين درجاتهم على متغير الانتماء الوظيفي ككل وأبعاده المختلفة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (11).

جدول (11)

معاملات الارتباط بين درجات منسوبي جامعة الطائف على متغير إدارة المواهب ككل وأبعاده المختلفة، وبين درجاتهم على متغير الانتماء الوظيفي ككل وأبعاده المختلفة عند (ن = 250)

الانتماء الوظيفي ككل	الانتماء الوظيفي			المتغيرات	
	الانتماء المعياري	الانتماء الاستمراري	الانتماء العاطفي		
**0,847	**0,777	**0,673	**0,743	جذب الموهوبين	المتغيرات
**0,818	**0,750	**0,721	**0,640	تنمية المواهب	
**0,774	**0,678	**0,735	**0,703	الاحتفاظ بالمواهب	
**0,812	**0,735	**0,760	**0,755	إحلال المواهب	
**0,740	**0,705	**0,663	**0,687	إدارة أداء المواهب	
**0,892	**0,744	**0,784	**0,828	إدارة المواهب ككل	

** جميع قيم ر دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (11) :

- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين درجات منسوبي جامعة الطائف على متغير إدارة المواهب ككل وأبعاده (جذب الموهوبين، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إحلال المواهب، إدارة أداء المواهب)، وبين درجاتهم على متغير الانتماء الوظيفي ككل وأبعاده (الانتماء العاطفي، الانتماء الاستمراري، والانتماء المعياري).
- وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجات منسوبي جامعة الطائف على متغير إدارة المواهب ككل وأبعاده (جذب الموهوبين، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إحلال المواهب، إدارة أداء المواهب)، وبين درجاتهم على متغير الانتماء الوظيفي ككل وأبعاده (الانتماء العاطفي، الانتماء الاستمراري، والانتماء المعياري).
- ومن ثم يمكن القول بان استغلال إدارة المواهب ككل وأبعاده (جذب الموهوبين، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إحلال المواهب، إدارة أداء المواهب)، يؤثر في رفع الانتماء الوظيفي ككل وأبعاده (الانتماء العاطفي، الانتماء الاستمراري، والانتماء المعياري) لدى منسوبي جامعة الطائف. ويرجع ذلك الى أن إدارة المواهب والانتماء الوظيفي لدى منسوبي الجامعة يرتبط ارتباطاً وظيفياً ومنهجياً بين ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى استقطاب وتطوير الكفاءات، وبين المشاعر الإيجابية والسلوكيات التنظيمية للموظفين تجاه مؤسستهم. إذ إن تبني الجامعة لسياسات فعالة في إدارة المواهب – تشمل التمكين، والتدريب المستمر، وتوفير المسارات المهنية الواضحة – يسهم بشكل مباشر في تلبية الاحتياجات النفسية والمهنية لمنسوبيها، وهو ما يعزز مشاعر الانتماء والولاء التنظيمي لديهم.

3) السؤال الثالث:

" ما أثر إدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟
وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام معادلة الأثر (R^2) في نموذج يتضمن إدارة المواهب كمتغير مستقل، والانتماء الوظيفي ككل متغير تابع، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول (12).

جدول (12)

أثر إدارة المواهب في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف عند $n = 250$

المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)			المتغيرات
نسبة الإسهام %	الأثر (R^2)	معامل الارتباط	
79,5%	0,795	0,892**	المتغير المستقل (إدارة المواهب)

** تعنى أن قيم ر دالة عند مستوى (0.01)

ويتضح من الجدول (12) أنه:

أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) أحدث أثراً دالاً احصائياً عند مستوى (0,01) في تباين المتغير التابع (الانتماء الوظيفي)، فقد بلغ قيمة الارتباط بين المتغيرين (0,892**)، وأحدث أثراً مقداره (0,795)، وذلك بنسبة إسهام (79.5%) تقريباً من تباين المتغير التابع (الانتماء الوظيفي). وبهذا فيمكن القول إن إدارة المواهب تسهم/ تؤثر إسهاماً دالاً نسبياً في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف مقداره (79,0%). ويُعزى هذا التأثير إلى التكامل بين الأبعاد التنظيمية والنفسية التي تميز إدارة المواهب الفاعلة، والتي تُسهم بدورها في بناء بيئة عمل محفزة، تعزز من العلاقة الإيجابية بين الفرد والمؤسسة، وتدعم التماسك الداخلي والاستقرار الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة المخرجات الأكاديمية والإدارية في جامعة الطائف.

4) السؤال الرابع:

" ما طبيعة الفروق التي ترجع لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟

وللتحقق من هذا السؤال، قام الباحث باستخدام اختبار "ت" " T-test " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين متجانستين متساويتين في العدد " Independent Samples Test ". (السيد، 2006؛ أمين، 2007، 133: 140؛ منسي والشريف، 2014، 269: 284)، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول (13)

جدول (13)

نتائج اختبار " T-test " لدلالة الفروق بين متوسط درجات متغير النوع في كل من: في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف عند (ن = 250).

المجموعة	المتغير التابع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	إدارة المواهب	130	105,43	8,58	**5,55	248	0,01
الإناث		120	85,54	7,94			
الذكور	الانتماء الوظيفي	130	80,04	5,44	*2,55	248	0,05
الإناث		120	85,04	6,06			

*تعني أن قيمة ت داله عند مستوى (0,05)، و **تعني أن قيمة ت داله عند مستوى (0,01)

ويتضح من الجدول (13) أنه:

1- توجد فروق داله احصائيا عند مستوى (0,01) بين متوسط درجات متغير النوع (ذكور، وإناث) في إدارة المواهب لصالح الذكور من منسوبي جامعة الطائف (المجموعة ذات المتوسط الأعلى) ويُمكن تفسير تفوق الذكور في إدارة المواهب بكونهم يشغلون في الغالب مواقع تنظيمية ذات طابع إداري أو قيادي، ما يمنحهم فرصاً أكبر للاستفادة من برامج التدريب والتطوير، والمشاركة في صناعة القرار المؤسسي، وهي عناصر جوهرية في ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية .

2- توجد فروق داله احصائيا عند مستوى (0,05) بين متوسط درجات متغير النوع (ذكور، وإناث) في الانتماء الوظيفي لصالح الإناث من منسوبي جامعة الطائف (المجموعة ذات المتوسط الأعلى) يُعزى الارتفاع الملحوظ في مستوى الانتماء الوظيفي لدى الإناث إلى مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، أبرزها التوجه الأقوى نحو بناء علاقات اجتماعية إيجابية داخل بيئة العمل، إلى جانب الإحساس العالي بالولاء التنظيمي، والحرص على تحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية والأدوار الحياتية، مما يعزز من مشاعر الاستقرار والالتزام العاطفي تجاه المؤسسة .

5) السؤال الخامس :

" ما طبيعة الفروق التي ترجع لمتغير المستوى التعليمي (قبل الجامعي، جامعي، دراسات عليا) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟

وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة باستخدام اختبار " تحليل التباين أحادي الاتجاه-One Way Anova " ثلاثي المجموعات (أمين، 2007، 7؛ محمد، 2016، 328)، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول (14):

جدول (14)

الإحصاء الوصفي للمجموعات الثلاثة في كل من: (إدارة المواهب، الانتماء الوظيفي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	المتغير
8,87	102,01	95	قبل الجامعي	إدارة المواهب
7,87	105,22	112	الجامعي	
7,87	103,34	43	دراسات عليا	
5,55	81,05	95	قبل الجامعي	الانتماء الوظيفي
5,09	80,74	112	الجامعي	
5,20	83,11	43	دراسات عليا	

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لكل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
إدارة المواهب	بين المجموعات	712,926	2	356.463	1.280	0,354 غير داله
	داخل المجموعات	68732.794	247	278,270		
	التباين الكلي	69445.720	249			
الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	612.89	2	306.335	1,20	0.314 غير داله
	داخل المجموعات	62597.94	247	253.432		
	التباين الكلي	63210.83	249			

ويتضح من الجدول (15) أنه:

- 1- لا توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير المستوى التعليمي (قبل الجامعي، جامعي، دراسات عليا) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف.

6.السؤال السادس :

" ما طبيعة الفروق التي ترجع لمتغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10 : 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في كل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف؟

وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة باستخدام اختبار " تحليل التباين أحادي الاتجاه-One Way Anova " ثلاثي المجموعات (أمين، 2007، 7؛ محمد، 2016، 328)، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول (16):

جدول (16)

الإحصاء الوصفي للمجموعات الثلاثة في كل من: (إدارة المواهب، الانتماء الوظيفي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	المتغير
7,20	100,05	105	أقل من 10 الاف ريال	إدارة المواهب
7,25	99,15	115	من 10 : 20 ألف ريال	
7,77	101,28	30	أكثر من 20 الاف ريال	
5,01	79,22	105	أقل من 10 الاف ريال	الانتماء الوظيفي
5,15	80,74	115	من 10 : 20 ألف ريال	
4,78	86,11	30	أكثر من 20 الاف ريال	

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لكل من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
إدارة المواهب	بين المجموعات	698.912	2	349.456	1.31	0,321 غير داله
	داخل المجموعات	65621.453	247	265,270		
	التباين الكلي	66320.365	249			
الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	639.28	2	319.64	**10,486	0.00 دالة
	داخل المجموعات	7530.49	247	30.48		
	التباين الكلي	8169.77	249			

**تعني ان قيمة ف داله عند مستوى (0,01)

ويتضح من الجدول (17) أنه:

1) لا توجد فروق دالة احصائياً ترجع لمتغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10 : 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف. وهو ما يشير إلى أن ممارسات إدارة المواهب في بيئة العمل الجامعي تُطبق بشكل متوازن إلى حدّ كبير بين منسوبي الجامعة بغض النظر عن تفاوت مستوياتهم المادية. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بأن سياسات الموارد البشرية في جامعة الطائف تُركز على العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص في الوصول إلى برامج التدريب، والتطوير، والتمكين الوظيفي، دون تمييز قائم على العوامل الاقتصادية أو المادية. كما أن إدارة المواهب ترتبط بطبيعة الهيكل

الإداري والمؤسسي الذي غالباً ما يوزع الفرص التطويرية والقيادية بناءً على المعايير الوظيفية والكفاءات المهنية، وليس على أساس الدخل، مما يحدّ من تأثير هذا المتغير على إدراك الأفراد لممارسات إدارة المواهب.

(2) توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى (0,01) متوسطات متغير مستوى الدخل (أقل من 10 آلاف ريال، من 10: 20 ألف ريال، أكثر من 20 ألف ريال) في الانتماء الوظيفي لصالح مجموعة الراتب أكثر من 20 ألف ريال من منسوبي جامعة الطائف. ويرجع ذلك الى شعورهم بدرجة أعلى من الاستقرار المالي والأمان الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا عن العمل، ويعزز ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة. كما أن الفئة الأعلى دخلاً غالباً ما تحتل مواقع وظيفية قيادية أو إشرافية، تُوفّر لهم فرصاً أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار والاندماج في العمليات التنظيمية، وهو ما يعزز مشاعر الانتماء والتقدير الذاتي كما يمكن تفسيره من خلال التكامل بين الاستقرار المالي، والمكانة الوظيفية، ومستوى التقدير المؤسسي، وهي عوامل تؤثر مجتمعة في تعزيز العلاقة الإيجابية بين الموظف والمؤسسة.

ملخص النتائج :

- 1- توجد علاقة طردية بين درجات منسوبي جامعة الطائف على متغير إدارة المواهب ككل وأبعاده (جذب الموهوبين، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إحلال المواهب، إدارة أداء المواهب)، وبين درجاتهم على متغير الانتماء الوظيفي ككل وأبعاده (الانتماء العاطفي، الانتماء الاستمراري، والانتماء المعياري) .
- 2- ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير إدارة المواهب ككل، والانتماء الوظيفي ككل لدى منسوبي جامعة الطائف.
- 3- إدارة المواهب تسهم إسهاماً دالاً نسبياً في الانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف.
- 4- توجد فروق داله احصائيا عند مستوى (0,01) بين متوسط درجات متغير النوع (ذكور، وإناث) في إدارة المواهب لصالح الذكور من منسوبي جامعة الطائف .
- 5- توجد فروق داله احصائيا عند مستوى (0,05) بين متوسط درجات متغير النوع (ذكور، وإناث) في الانتماء الوظيفي لصالح الإناث من منسوبي جامعة الطائف .
- 6- لا توجد فروق داله احصائياً ترجع لمتغير المستوى التعليمي (قبل الجامعي، جامعي، دراسات عليا) في كلٍ من: إدارة المواهب، والانتماء الوظيفي لدى منسوبي جامعة الطائف.

- 7- لا توجد فروق دالة احصائياً ترجع لمتغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10: 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في إدارة المواهب لدى منسوبي جامعة الطائف.
- 8- توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى (0,01) متوسطات متغير مستوى الدخل (أقل من 10 الاف ريال، من 10: 20 ألف ريال، أكثر من 20 الاف ريال) في الانتماء الوظيفي لصالح مجموعة الراتب أكثر من 20 ألف ريال من منسوبي جامعة الطائف.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة طردية دالة بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي بمختلف أبعادهما، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- 1- تعزيز ممارسات إدارة المواهب في جامعة الطائف عبر تطوير استراتيجيات واضحة لجذب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب، إلى جانب تفعيل برامج إحلال المواهب وإدارة أدائهم بكفاءة، بما يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتحقيق استقرار الموارد البشرية.
- 2- دمج إدارة المواهب ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة، باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في تعزيز الانتماء الوظيفي، وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.
- 3- تطوير برامج مهنية تستهدف رفع الانتماء الوظيفي، مع التركيز على الجوانب الثلاثة (الانتماء العاطفي، الاستمراري، المعيارى)، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتقدير جهودهم.
- 4- مراعاة الفروقات النوعية بين الذكور والإناث في ممارسات إدارة المواهب والانتماء الوظيفي، من خلال تصميم برامج تدريبية وتنموية موجهة تراعي احتياجات كل فئة على حدة، بما يعزز العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص.
- 5- العمل على تحسين بيئة العمل للفئات ذات الدخول المنخفضة، وذلك من خلال توفير حوافز معنوية ومهنية، وبرامج دعم إداري ومجتمعي، لتعزيز مستوى الانتماء الوظيفي لدى هذه الفئة.
- 6- عدم الاقتصار على المؤهلات التعليمية في تصميم سياسات إدارة المواهب، حيث لم تظهر الدراسة فروقاً دالة تعزى إلى المستوى التعليمي، مما يشير إلى أهمية التركيز على الكفاءات والخبرات الوظيفية بدلاً من المؤهل فقط.
- 7- تأسيس نظام متابعة وتقييم (KPIs) خاص بإدارة المواهب والانتماء الوظيفي، يقيس فعالية البرامج المطبقة ويقدم تغذية راجعة دورية لصناع القرار.

المراجع

المراجع العربية :

- 1- الفياض، عبد الله. (2013). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: منظور معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
- 2- الشناوي، محمد أحمد. (2018). أثر الانتماء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي المصري. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 45-63.
- 3- العتيبي، عبد الله محمد. (2020). دور الانتماء الوظيفي في تعزيز استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في القطاع الخاص السعودي. مجلة الدراسات الإدارية، 42(3)، 75-92.
- 4- أسامة ربيع أمين سليمان (2007): التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss) مهارات أساسية لاختبارات الفروض الإحصائية. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- 5- السيد، فؤاد البهي (2006): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. القاهرة، دار الفكر العربي.
- 6- منسي، محمود عبد الحليم والشريف، خالد حسن (2014): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Spss. الجزء الأول، دار الجامعة الجديدة.
- 10- عبد الحميد، عزت (2016) : الإحصاء النفسي والتربوي تطبيقات باستخدام برنامج spss 18 . الكويت، دار الكتاب الحديث.
- 11- عبد الفتاح، عز (2008) . مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS ، القاهرة، مكتبة خوارزم العلمية.

المراجع الأجنبية :

- 1- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior.
- 2-Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.).

- 3-Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.)
- 4-Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
- 5-Berger, L. A., & Berger, D. R. (2011). *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill Education.
- 6-Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press
- 7-Cohen, A. (2007). *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review .
- 8-Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review.
- 9-Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- 10-Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). *Talent management: Context matters*. The International Journal of Human Resource Management.
- 11-Garavan, T. N., et al. (2012). *Global Talent Management: Exploring Talent Philosophies, Stakeholders and Practices*. Human Resource Management Review .
- 12-Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing .
- 13-Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review .

- 14-Luna-Arocas, R., Ortega-Gutiérrez, J., & Zornoza-Abad, M. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Journal of Business Research* .
- 15-Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. Cambridge, MA: Malor Books .
- 16-Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.
- 17-Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment *Human Resource* .
- 18-Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* .
- 19-Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2022). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model.
- 20-Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Vandenberg, R. J. (2019). A person-centered approach to commitment profiles: Prediction of turnover intentions and organizational citizenship behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- 21-Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management* .
- 22-Phillips, J. J., & Edwards, L. (2008). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. Pfeiffer
- 23-Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*.
- 24-Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2015). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (9th ed.). Pearson
- 25-Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

- 26-Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (5th ed.). AMACOM
- 27-Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.
- 28-Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 29-Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). *Framework for Global Talent Challenges: HR Actions of Global Talent Management*.
- 30-Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2020). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
- 31-Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research.
- 32-eLeap®. (2024). *The Impact of Organizational Commitment on Retention*

Summary

The Impact of Talent Management on Job Commitment Among Taif University Employees

In light of the rapid developments witnessed globally in the fields of economy, technology, and globalization, institutions are increasingly facing challenges related to enhancing their competitive capacity and ensuring performance sustainability. Among these challenges, human resource management has emerged as a critical factor for achieving institutional success. In this context, the concept of talent management has gained significant attention as an effective strategy that enables organizations to attract, develop, and motivate exceptional talents in alignment with their strategic goals.

With the accelerating changes in work environments and the intensifying competition in the labor market, fostering employee engagement has become a top priority for institutions seeking organizational stability and the retention of distinguished competencies. Numerous studies have found that employees with high levels of organizational commitment tend to be more productive, innovative, and loyal over longer periods, thereby enhancing the overall quality of institutional performance.

The study aims to:

1. Identify the average levels of both talent management and organizational commitment among the employees of Taif University.
2. Examine the relationship between talent management scores and organizational commitment scores among the employees of Taif University.
3. Explore the impact of talent management on organizational commitment among the employees of Taif University.

4. Investigate the influence of demographic variables on the relationship between talent management and organizational commitment among the study sample at Taif University.
5. Determine the most influential demographic variables affecting talent management and organizational commitment among the employees of Taif University.
6. Identify which demographic variables have the strongest impact on both talent management and organizational commitment among the employees of Taif University.

The study concluded the following:

1. There is a moderate level of both talent management and organizational commitment among the employees of Taif University.
2. There is a statistically significant correlation between the level of talent management and the level of organizational commitment among the employees of Taif University.
3. Talent management has a statistically significant impact on organizational commitment among the employees of Taif University.
4. There are statistically significant differences attributable to the gender variable (male/female) in both talent management and organizational commitment among the employees of Taif University.
5. There are statistically significant differences attributable to the educational level variable (pre-university, undergraduate, postgraduate) in both talent management and organizational commitment among the employees of Taif University.
6. There are statistically significant differences attributable to the income level variable (less than 10,000 SAR; 10,000–20,000 SAR; more than 20,000 SAR) in both talent management and organizational commitment.

The study recommends the following:

1. **Integrating talent management into the university's strategic plans**, as it is one of the key factors influencing the enhancement of organizational commitment and the achievement of sustainable institutional performance.
2. **Developing professional programs aimed at increasing organizational commitment**, with a focus on its three dimensions (affective, continuance, and normative commitment), through the provision of a stimulating work environment that supports employee participation in decision-making and recognizes their contributions.
3. **Improving the work environment for low-income groups** by providing non-financial and professional incentives, as well as administrative and social support programs, in order to enhance their level of organizational commitment.
4. **Establishing a monitoring and evaluation system (KPIs) specific to talent management and organizational commitment**, to assess the effectiveness of implemented programs and provide continuous feedback to decision-makers.