

واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية
The Reality of Talent Management Practices and its Impact on Management of
High Involvement: in Educational Institutions

عمر دره^{1*}؛ محمود عريض²؛ حسام ابراهيم³

¹ جامعة ظفار، سلطنة عمان، odurrah@du.edu.om

² جامعة حلب، سوريا، m.arid@uoaleppo.net

³ جامعة حلب، سوريا، Hoosambr1982@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/11/22

تاريخ الاستلام: 2022/09/07

تطبيق إدارة المواهب في جامعات الشمال السوري من وجهة المخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع نظر العاملين فيها من: (أعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين الإداريين)، وكذلك استكشاف أثر إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي في هذه الجامعات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (272) من العاملين في أربع جامعات في الشمال السوري (حلب، إدلب، الشمال، الدولية للعلوم والنهضة)، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق AMOS وتم تحليل البيانات باستخدام المعادلة الهيكلية عن طريق برنامج إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري كان متوسطاً، وأن هناك أثراً معنوياً لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) في إدارة الاحتواء العالي.

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب، إدارة الاحتواء العالي، الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ، سوريا.

Abstract: This study aimed to identify the reality of the practicing of talent management in Northern Syrian Universities from the perspective of that universities' staff (faculty members, and administrative staff). In addition, the study aimed at identify the impact of talent management on the management of high involvement in these universities. The research adopted the descriptive-analytical approach. A sample of 272 staff members was selected from four universities in NW Syria (Aleppo, Idleb, AL Shamal, International of Science and Renaissance). Data were analyzed through structural equation modelling using the AMOS software. The results showed that the levels of practice of talent management and high involvement management in these universities were a moderate. The results also showed a significant effect of the dimensions of talent management (Recruitment, Development, Retention) in management of high involvement.

Keywords: Talent Management, Management of high Involvement, Recruitment, Development,

1. مقدمة

مهما امتلكت المنظمات من موارد تكنولوجية ومالية وتسهيلات لوجستية يبقى المورد البشري هو المورد الأهم الذي تحتاجه، وخاصةً في الفترة الحالية مع التطورات والتغيرات المتسارعة والتي أضحت فيها المورد البشري الموهوب ميزة ومصدر قوة داخلي للمنظمة من خلال سعيه المستمر في إيجاد طرق وأساليب عمل جديدة تساهم في تطور المنظمة وتميزها، وأيضاً مصدر قوة خارجي يعكس صورة المنظمة القوية القادرة على الاستمرار والمنافسة، كل ذلك دفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر وأكثر في إدارة المواهب كأحد أهم عوامل النجاح (شرف والمطيري، 2018). أضحت من الضروري للمنظمات التفكير الجاد والبحث في الأساليب الإدارية الحديثة التي تجعل من مواردها البشرية جزء لا يتجزأ منها، وذلك من خلال إشراكها واحتوائها، وفي سبيل ذلك استخدمت المنظمات مدخل الاحتواء العالي للإدارة المرتكز على الاستخدام الفاعل للموارد البشرية من خلال إشراكه بالمعلومات والمعرفة واتخاذ القرارات (الحسني، 2016)، وأظهرت ممارسات الاحتواء العالي مجموعة من العلاقات الإيجابية المرتبطة بالعمل مثل زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الفاعلية التنظيمية ورفع مستوى دافعية الإنجاز، وعندما يكون مناخ العمل يدعم ممارسات إدارة الاحتواء العالي فإن العاملين سوف يسخرون معارفهم وخبراتهم في سبيل تحسين أنشطة العمل وتحسين أداء المنظمة (أبو زيد والرواشدة، 2020). يمكن لإدارة المواهب الإسهام في إثراء العمل من خلال امتلاك الموارد البشرية الموهوبة ذات الخبرات والقدرات المتنوعة، ومن المهم أيضاً أن تحصل تلك الموارد على الفرص المتساوية في الترقية والتدريب والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشارك المعرفة والمشاركة في حل المشكلات.

1. مشكلة البحث وأسئلته:

تركز إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات العربية على قياس الفجوة في الأداء وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير حيث أن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً على الأداء المستهدف، أي أنها تركز على إدارة التهديدات وتتجاهل إدارة الفرص التي قد تحتاج إلى جهد وكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح وهي إدارة المواهب (الدولة وأبو جراح، 2015). يؤدي استخدام المنظمات لممارسات إدارة الاحتواء العالي للعاملين إلى زيادة الاهتمام برأس المال البشري والذي يعتبر مورداً فريداً يؤثر على الأداء من خلال ما يمتلكه من علم ومهارات وقدرات وخبرات تؤثر بشكل مباشر على الأداء، وبالتالي فإن إدارة الاحتواء العالي تعبر عن بناء علاقات متينة بين الإدارة والعاملين بكافة

المستويات الإدارية من خلال زيادة مشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتمكينهم بصورة تؤدي إلى تحسين قدراتهم وأدائهم (Wood et al, 2014). وبذلك فإن إشراك العاملين في جامعات الشمال السوري واحتوائهم يتطلب استثمار المواهب البشرية لديها وجذب مواهب جديدة والاستفادة منها، فالموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، وهذا يؤكد على أهمية إدارة المواهب، ولذا يحاول البحث الحالي التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب البشرية في جامعات الشمال السوري وأثرها في تحقيق إدارة الاحتواء العالي للعاملين فيها، وبالتالي يمكن التعبير عن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن إثارة مجموعة من التساؤلات:

- ما هي درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعات الشمال السوري؟
- ما هي درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري؟

2. أهمية البحث:

- اعتماد البحث الحالي على أحد الأساليب الإحصائية المتطورة وهو أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) وهذا يعتبر مساهمة في تعزيز المنهج العلمي لمواكبة التيار البحثي للدول المتقدمة.
- على الرغم من التأكيد على أهمية إدارة المواهب ودورها في العديد من المخرجات التنظيمية، إلا أنه يوجد قصور في الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب وعلاقتها بإدارة الاحتواء العالي (في حدود اطلاع الباحثين)، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تشير إلى أهمية استكمال الجهود البحثية في هذا المجال.
- الاسهام في تقديم توصيات لمتخذي القرارات في جامعات الشمال السوري محل الدراسة للتعامل مع المورد البشري وإدارته بشكل جيد، بصورة تشكل دليلاً إرشادياً تستند إليه تلك الجامعات من أجل التطوير المستمر لمواردها البشرية وتحسينها بالصورة التي تنعكس ايجاباً على أداء تلك الجامعات ومخرجاتها.

3. أهداف البحث:

- التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في إدارة الاحتواء العالي
- التعرف على درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعات الشمال السوري.
- التعرف على درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري.

4. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب المواهب في إدارة الاحتواء العالي.
H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية المواهب في إدارة الاحتواء العالي.
H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب في إدارة الاحتواء العالي.

5. نموذج البحث:

نموذج البحث: الشكل رقم (1)



المصدر: من إعداد الباحثين

6. مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بصفة وظيفية عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في أربع جامعات في الشمال السوري والتي تعاونت مع الباحث وهي: جامعة إدلب وجامعة حلب وجامعة Krejci and Morgan الشمال والجامعة الدولية للعلوم والنهضة، وتم تحديد حجم العينة وفق جدول حيث بلغت عينة البحث 271. تم التواصل مع إدارة الجامعات المذكورة ليتم توزيع أداة الدراسة على غرف التواصل الرسمية للجامعات، وذلك بعد التحقق من صحتها بعرضها على محكمين. والجدول رقم (1) بين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاستجابة والاستبانات الصالحة للتحليل.

الجدول رقم (1): عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

اسم الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستجابة	الاستبانات الصالحة للتحليل
جامعة إدلب	424	125	124	99%	124
جامعة حلب	280	82	82	100%	82
جامعة الشمال	105	31	31	96.7%	30
الدولية للعلوم والنهضة	111	33	32	96.9%	32
الكلية	920	271	269	98.1%	268

المصدر: دائرة الشؤون الإدارية في الجامعات المذكورة.

الجدول رقم (2): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	206	76.9
	أنثى	62	23.1
الحالة الاجتماعية	عازب	14	5.2
	متزوج	254	94.8
الفئة العمرية	أقل من 30	33	12.3
	من 30 - أقل من 40	114	42.5
	من 40 - أقل من 50	84	31.3
	عاما فما فوق 50	37	13.8

واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية

عمر دره / محمود عريض/ حسام ابراهيم

20.1	54	معهد	المستوى التعليمي
30.2	81	جامعة	
27.2	73	ماجستير	
22.4	60	دكتوراه	
47	126	ادلب	الجامعة
32.1	86	حلب	
10.4	28	الشمال	
10.4	28	الدولية للعلوم والنهضة	
43.3	116	موظف إداري	الوظيفة
42.2	113	عضو هيئة تعليمية	
14.6	39	عضو هيئة وموظف	
19	51	أقل من 2 سنتين	سنوات الخبرة
18.3	49	من 2 إلى 4 سنوات	
62.7	168	أكثر من 4 سنوات	

يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين، ويظهر الجدول أن الغالبية كانوا من الذكور 76.9%، والغالبية العظمى كانوا متزوجين 94.8%، وكان نصف العينة تقريباً من الشباب حيث شكلت الفئة من 30 إلى أقل من 40 نسبة 42.5%، ونسبة 62.7 لديهم خبرة أكثر من 4 سنوات.

7. أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول مخصص لقياس بعض المتغيرات الوظيفية والديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة)، بينما القسم الثاني مخصص لقياس أبعاد إدارة المواهب استناداً إلى مقياس (أبو دولة، الجراح، 2015) والمكون من (27) عبارة، بواقع 8 عبارات لبعاد استقطاب المواهب، و9 عبارات لبعاد تنمية المواهب، و10 عبارات لبعاد الاحتفاظ بالمواهب، في حين أن القسم الثالث مخصص لقياس إدارة الاحتواء العالي بالاستناد إلى مقياس (حداد، 2021)، والمكون من (11) عبارة.

8. أساليب تحليل بيانات البحث

اعتمد الباحثون على حزمة البرامج الإحصائية SPSS.v25 و AMOS v24، وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فرضيات البحث وتحقيق أهدافه على النحو التالي: التحليل الوصفي Descriptive؛ اختبار ثبات المقاييس Reliability؛ التحليل العاملي الاستكشافي confirmatory factor Explore factor analysis (EFA)؛ التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis (CFA)؛ المعادلة الهيكلية structural equation modeling (S E M).

9. الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لها تأثير إيجابي ومعنوي على العديد من المخرجات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والسمعة التنظيمية وجودة الخدمة، حيث أظهرت نتائج دراسة (الخطيب، 2020) أن درجات تقدير العاملين لدى جامعة فلسطين في قطاع غزة لممارسات إدارة المواهب البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، وأكدت على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة. وأشارت دراسة (الحيارى، 2019) أن الجامعات الخاصة الأردنية تطبق استراتيجيات إدارة المواهب بدرجات متوسطة، وأكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تطوير المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف فرص جديدة، الاستغلال الأمثل للفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات). وتوصلت دراسة (النجار، 2018) إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية، كما أثبتت أن الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، إذ بلغت نسبة التحسن في تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة (5.8%).

وهدف دراسة Erasmus et al (2017) إلى قياس واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي عن بعد في جنوب أفريقيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التعليمية تتبنى استراتيجية إدارة المواهب إلا أنها لا تطبق المفاهيم الرئيسية لها بالشكل الصحيح من استقطاب المواهب والحفاظ عليهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، إضافة إلى عدم وجود تكامل وارتباط بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات وهذا ينعكس بدوره سلباً على استراتيجية إدارة المواهب باعتبارها ترتبط ارتباطاً كلياً في سياسات ومنهجيات إدارة الموارد البشرية. وفي هذا الاتجاه أشارت

دراسة أبو دولة والجراح (2015) أن الجامعات الأردنية الرسمية تطبق استراتيجيات إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة أيضاً وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. وفي ذات السياق أظهرت دراسة الشمري وغالب (2015) انخفاض مستوى تطبيق إدارة المواهب في رئاسة جامعة بغداد، ووجود ارتباط بين إدارة المواهب وجودة الخدمات المقدمة.

وأشارت دراسة (شرف، 2018) إلى تدني جودة الخدمات في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، وكذلك درجة توفر تطبيق إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة، واقترحت الدراسة استراتيجية لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. وهدفت دراسة Thunnissen (2016) إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية وتم إجراء عدة مقابلات مع عينة بلغ عددها (100) عضو من أعضاء الجامعة الأكاديميين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المهمة في استراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والعوامل التنظيمية بالجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها. وأكدت دراسة Annakis et al (2014) أن النموذج الشامل الذي يشتمل على دورة حياة كاملة لإدارة المواهب يتمثل في التعيين والاختيار واستخدام منهجية بمقاييس متعددة دقيقة، وأن تجاهل الجامعة لإدارة المواهب يؤدي إلى العديد من المشكلات من حيث ارتفاع معدل الدوران وضعف الروح المعنوية، والتكاليف المرتبطة بها، وضعف استراتيجيات خدمة العملاء التي تؤثر على سمعة الجامعة.

وأكد صالح (2020) على إدراك عالي من قبل العاملين باتصالات الجزائر لإدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقطاب على إدارة الاحتواء العالي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (تخطيط المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على إدارة الاحتواء العالي. وفي ذات السياق هدفت دراسة Barkhuizen et al (2014) إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والسلوك الإيجابي للعاملين المتمثل في المشاركة بالعمل وجودة الخدمة وذلك في المنظمات العامة التي تقدم الخدمات التعليمية في جنوب أفريقيا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد إدارة المواهب ومشاركة العاملين، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وتوجيه جودة الخدمة.

وذكر مرسى (2013) أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين في مستشفيات جامعة الزقازيق، وأن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي. وهدفت دراسة إبراهيم وسعد (2015) إلى تشخيص متطلبات إدارة المواهب في منظمات الاحتواء العالي لدى وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي الأكثر شيوعاً هي: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وامتلاك/ مشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وامتلاك المعرفة.

10. الإطار النظري للبحث:

11.1. مفهوم إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب مسألة استراتيجية رئيسية في المنظمات، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات التي تقش في إعادة تحديد قيمة الموظفين، تعاني دائماً من صعوبات في جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. حيث عرف Annakis et al (2014) إدارة المواهب بأنها عملية تطوير ودمج موارد بشرية جديدة، وتطوير الموارد البشرية الحالية والاحتفاظ بهم، وجذب موارد بشرية ماهرة للعمل في المنظمة. واعتبر Bradley (2016) أن إدارة المواهب نظام تنظيمي يتضمن تحديد المناصب الوظيفية الرئيسية التي تشكل قيمة مضافة للمنظمة، ويطور مجموعة المواهب من الموارد البشرية ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لشغل هذه المناصب، وكذلك يطور أنظمة الموارد البشرية لتسهيل المواءمة بين الموارد البشرية الموهوبة والمناصب الرئيسية والاستراتيجية التنظيمية للمنظمة. وعرفت حفيز (2019) إدارة المواهب بأنها تحقيق التكامل ما بين جميع الأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة بهدف استقطاب موارد بشرية تمتلك مهارات عالية ومعارف متميزة للعمل داخل المنظمة. واعتبر صالحى (2020) إدارة المواهب فكر منبثق عن إدارة الموارد البشرية، ومنهج شامل يهدف إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري للمنظمة، وهذا بدوره يُمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوة قصيرة وطويلة الأمد من خلال بناء ثقافة اندماج وقدرة وكفاءة عبر تكامل عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالموهوبين وتوجيههم والاستفادة منهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة. وعرف Galmai (2019) إدارة المواهب بأنها الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب الرئيسية، ويتم من خلالها تطوير مجموعة المواهب من شاغلي الوظائف ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لملاء هذه الأدوار، وتطوير بنية موارد بشرية متميزة لتسهيل ملء هذه الوظائف بشاغلي الوظائف الأكفاء وضمان استمرار التزامهم بالمنظمة.

ويمكن صياغة تعريف لإدارة المواهب على أنها الإدارة المختصة بتنظيم الموارد البشرية من خلال (قواعد البيانات وتحليل وتصنيف العمل)، ورعاية شؤون الموارد البشرية من خلال (السياسات والإجراءات والنماذج، ونظام التعويضات والحوافز، ونشر الثقافة والوعي)، وإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة من خلال رفع سوية الاختيار والتعيين، والعمل على تطويرها عن طريق التدريب المستمر، والحفاظ عليها، واستثمار المواهب من خلال الإيفاد العلمي وتزويد المنظمة بالتقنيات والبرامج الحديثة.

11.2. أهمية إدارة المواهب:

أشارت عمراوي وآخرون (2018) إلى أن أهمية إدارة المواهب تكمن في دورها في تحقيق النمو الدائم للمنظمة في مجال المعرفة والإبداع، فضلاً عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية. وتكمن أهمية إدارة المواهب في تحقيق التوافق بين التوجهات التنظيمية والأدوار التي تؤديها الموارد البشرية، وتعزيز جهود فرق العمل وتحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها المنظمة. وبامتلاك المنظمة لموارد بشرية موهوبة يكون لها فرصة أكبر في تحسين جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها، وتشكيل قاعدة من الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والقادرة على الإبداع والابتكار بما يحقق استراتيجية المنظمة (الحيارى، 2019).

وأضافت البطران (2020) أن أهمية إدارة المواهب تكمن في التركيز على المناصب الوظيفية ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، لتكوين فريق من المواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وتقادي اضطراب العمل بسبب الاستقالة المفاجئة لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، وضمان تدفق المواهب، ومساعدة الموارد البشرية على تخطيط مساراتهم الوظيفية. كما أن أهمية إدارة المواهب تأتي من أهمية المورد البشري والذي يعتبر الحجر والركيزة الأساسية لتقدم ونمو المنظمة واستمراريتها، وكذلك من خلال ارتباطها الوثيق بالأداء فكلما ارتفع أداء الموارد البشرية كلما ارتفع أداء المنظمة.

11.3. أبعاد إدارة المواهب:

هناك شبه اجماع بين الباحثين على أن الأبعاد الأساسية والرئيسية لإدارة المواهب هي: استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

11.3.1. استقطاب المواهب:

أشار أبو زيادة (2020) إلى استقطاب المواهب بأنها محاولة المنظمة الحصول على أفضل الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة للعمل فيها، وهذا يتطلب من المنظمة بناء مكانة متميزة من أجل جذب الموارد البشرية المتميزة، وكذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية للمنظمة التفكير الاستراتيجي لصياغة شروط خاصة باختيار المواهب تختلف عن شروط التوظيف التقليدية للموارد البشرية العادية. وعرف أبو علبة (2018) الاستقطاب بأنه العملية التي يتم من خلالها البحث عن الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وأكد Armstrong and Taylor (2014) على ثلاث خطوات عند التخطيط لاستقطاب المترشحين: تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف، تحليل المتطلبات من أجل تحديد نوعية الموارد البشرية المطلوبة للعمل، تحديد المصادر المحتملة للمرشحين من الموارد البشرية، ويمكن أن تكون المصادر إما داخلية أو خارجية، بالنسبة للمصادر الداخلية في حالة امتلاك الموارد البشرية الداخليين للمعارف اللازمة لهم لأداء مهامهم بتميز، أما بالنسبة للمصادر الخارجية يمكن أن تتجه المنظمة إليها في حالة الرغبة في تجديد الثقافة الخاصة بالمنظمة أو في حالة إحداث تغييرات جذرية فيها.

ومن أهم العوامل الجاذبة للمواهب داخل المنظمة: توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء؛ وتوفير فرص للتدريب داخل وخارج المنظمة؛ وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التعاقب الوظيفي؛ وتوفير الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين داخل المنظمة؛ اسم ومكانة وسمعة للمنظمة، بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع وتمكين الموارد البشرية من خلال منحهم الثقة ومشاركتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات (الفرجاني، 2018). إن استقطاب المواهب نهج استراتيجي يهدف إلى توقع احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية الموهوبة، والعمل على جذب الموارد البشرية التي تحقق التفرد والتميز للمنظمة بما يساعدها على تحقيق الاستمرار والتقدم.

11.3.2. تنمية المواهب:

تشمل تنمية المواهب تطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموارد البشرية الموهوبة وذلك من خلال: تشجيعهم على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة والذي بدوره يتيح لهم فرصة التعلم وينمي لديهم المهارات القيادية وإدارة الوقت وحل المشكلات، وتوفير فرص المشاركة بالبرامج التدريبية، وتوفير التوجيه والإرشاد الذي يسهم في تعليم الموهوبين الجدد على ثقافة المنظمة وكذلك

يعزز من أداء وإنتاجية المنظمة، وتوفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية (الفرجاني، 2018).

وذكرت حفيظ (2019) أن تنمية المواهب تتضمن أربع مجالات: تحديد الهوية (لمن التنمية؟ من الذي يحتاج إلى تطوير؟)، التصميم (ماهي المدة اللازمة للتنمية؟ وماهي القدرات التي يجب تطويرها؟)، التقييم (ماهي الأدوات المستخدمة في قياس الفاعلية؟)، الدعم التنظيمي (ماذا تقدم الإدارة العليا لإنجاح عملية التنمية؟). وتختلف عملية التنمية من منظمة لأخرى، وبالرغم من ذلك فإن عدداً كبيراً من المنظمات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب. ويمكن تعريف تنمية المواهب بأنها مجموعة الإجراءات والممارسات والأنشطة التي تتبعها المنظمة بهدف تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية الحالية بالصورة التي تمكنهم من أداء أدوارهم الوظيفية والمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى إكسابهم مهارات وقدرات جديدة تخولهم القيام بمهام وأعمال جديدة، وكذلك تدفعهم إلى المزيد من الإبداع والابتكار.

11.3.3. الاحتفاظ بالمواهب:

عرف khan et al (2011) الاحتفاظ بأنه جهد منظم لخلق وتعزيز بيئة عمل تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل وذلك من خلال وجود سياسات وممارسات معمول بها تلبي احتياجاتهم المتنوعة. يوجد مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد الموهوبين في أسواق العمل (قريشي وسليخ، 2020). واعتبر Oladapo (2014) أن الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك المواهب أحد الاهتمامات الأساسية للعديد من المنظمات اليوم، حيث يُنظر إلى الاحتفاظ بالمواهب على أنه فرصة استراتيجية. ويتمثل جوهر الاحتفاظ بالموهبة بأنها خلق بيئة للموارد البشرية التي تمتلك الموهبة تولد لديهم الرغبة في البقاء والعمل في المنظمة طوال فترة حياتهم الوظيفية (Arar and Oneren, 2018). وذكر Armstrong (2006) بأن استراتيجية الاحتفاظ يجب أن تكون مبنية على الفهم الجيد للعوامل التي تؤثر على استبقاء الموارد البشرية، فقسم الموارد البشرية العاملة إلى ثلاث شرائح وفقاً للمرحلة العمرية حيث كان لكل مرحلة اهتماماتها الخاصة التي تحفزهم على البقاء داخل منظماتهم: فئات الموارد البشرية (ما دون 30 عاماً)، كان من أهم متطلباتها وجود فرص الترقى والتطور داخل المنظمة، أما فئات الموارد البشرية (ما بين 31-50 عاماً)، كانت متطلباتها الرضا الوظيفي والتمكين لأداء مهامهم، وأخيراً فئات الموارد البشرية (ما فوق 50 عاماً)،

فكان حافزهم هو وجود الأمان الوظيفي. يمكن اعتبار الاحتفاظ بالمواهب سر نجاح المنظمة وذلك لأن الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة تمثل ميزة فريدة للمنظمة وبالتالي ميزة تنافسية وسمعة طيبة في سوق العمل، وبالتالي فإن فقدانها يمثل خسارة كبيرة للمنظمة.

11.4. مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

عرفت البطران (2020) إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية والتي تلعب دوراً في تمكين الموارد البشرية من المشاركة الفاعلة في صناعة واتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم من خلال تدريبهم وتوفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم، ومكافأتهم من خلال إشراكهم في العوائد. وأشار Ahmad et al (2014) أن إدارة الاحتواء العالي تتمثل في الالتزام وأنظمة العمل عالية الأداء والتي تشمل العمل على إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات التنظيمية والممارسات التحفيزية، وذكر في هذا السياق مجموعة من الممارسات لقياس إدارة الاحتواء العالي وهي: اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وبرامج التدريب، والعمل الجماعي، والتعويض على أساس الأجر، وتمكين الموظفين والأمن الوظيفي. وعرفت خروفة (2020) إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من الممارسات والأنشطة والعمليات والهيكليات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وزيادة مدى التزامهم وولائهم من أجل الوصول إلى الأهداف الكلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

واعتبر حسين (2018) الاحتواء العالي بأنه إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تعتمدها المنظمة لتعزيز التزام مواردها البشرية وزيادة ولائهم لها، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والمعرفة والمعلومات والعوائد بما يحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وعرف Voipio (2015) الاحتواء العالي بأنه المنهج الذي تتبعه إدارة المنظمة لإتاحة الفرصة والسماح لمواردها البشرية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات والواجبات اللازمة لتحسين أعمالهم، وكذلك تزويدهم المستمر بالتغذية العكسية عن أدائهم بالصورة التي تسهم في تحسينه بشكل مستمر. وعرفها أبو زيد والرواشدة (2020) بأنها مجموعة من الممارسات الصحية ضمن بيئة العمل تسهم في ضمان مشاركة كافة الموارد البشرية للمنظمة في صنع واتخاذ القرارات، وتركز على عدد من الجوانب الجوهرية المتداخلة مثل التمكين، والثقة، والانفتاح، والفرق المدارة ذاتياً، والأداء القائم على أساس المكافآت. ومما سبق يمكن القول إن إدارة الاحتواء العالي هي النهج الذي تتبعه الإدارة للحفاظ على مواردها البشرية ودمجها بها بحيث تصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيتها وتوجهاتها، وذلك من خلال

تبنى برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية وتفعيل مشاركتهم بالمعلومات والمعرفة وكذلك عملية صنع واتخاذ القرارات، كل ذلك يسهم في تحسين أداء المنظمة وبالتالي زيادة فرصة استمرارها وتميزها.

11.5. أهمية إدارة الاحتواء العالي:

حدد حسين (2018) أهمية الاحتواء العالي للموارد البشرية من خلال مجموعة من النقاط وهي: الإسهام في تعزيز إمكانيات المنظمة على التنبؤ بالمستقبل وتكييف قدراتها وفقاً للمتطلبات التي تفرضها التغيرات، وتوليد أفكار جديدة تسهم في إيجاد قيمة مضافة لأنشطة المنظمة والتي بدورها تنعكس على تعزيز القيمة المادية المقدمة للموارد البشرية، وتحسين وتطوير العلاقات التنظيمية داخل المنظمة، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال استدامة المزايا التنافسية التي تمتلكها.

تلعب ممارسات إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والأداء التنظيمي من خلال: مد المنظمة بالدماء الجديدة القادرة على الإبداع وتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات، وتبني روح الفريق والعمل الجماعي، ومشاركة المعلومات بين الموارد البشرية وإكسابهم المعرفة والمهارات وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، واعتبار مشاركتهم ذات قيمة عالية، فالموارد البشرية هم الأكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية (Ahmed et al, 2014). وتتجسد أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي وفق (Armstrong, 2009) بما يلي:

1. وضوح الرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة وأهداف الأقسام بكافة المستويات الإدارية للمنظمة.

2. فهم الموارد البشرية للمنظمة لواجباتها ومسؤولياتها وكذلك إدراكها للأهداف الواجب تحقيقها.

3. التأكد من تطابق إمكانيات الموارد البشرية مع الوظيفية التي سيشغلونها، والسعي الدائم لتكون تلك الموارد موائمة للمنظمة من خلال زيادة جودة وكفاءة عمليات التعيين.

4. تعتبر إدارة الاحتواء العالي وسيلة تمكن الموارد البشرية في منظمات الاحتواء العالي من خلال تأثيرها الإيجابي في رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

وتتبع أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأنها تأخذ باعتبارها تأثير البيئة والثقافة التنظيمية على مخرجات المنظمة، ومن خلال تحسين قدرة المنظمة على صنع واتخاذ القرارات عن طريق مشاركة مواردها البشرية في اتخاذ القرارات في أماكن العمل، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها

وذلك من خلال زيادة دافعية وإنتاجية مواردها البشرية مما يقلل من تكلفة العمل ويخفض معدل دورانه (تهامي، 2020).

11. الجانب العملي للبحث:

12.1. حساب الصدق والثبات:

تم اجراء تحليل الثبات Cronbach's Alpha لأداة البحث، كما تم حساب الصدق الذاتي لمقاييس البحث من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، يتضح من خلال الجدول رقم (3) قيم الثبات لمتغيرات البحث والتي تدل على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات جيد وفقاً لما ذكره (Sekaran and Bougie, 2016).

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
استقطاب المواهب	7	0,778	0,882
المتغير المستقل تنمية المواهب	9	0,883	0,939
إدارة المواهب الاحتفاظ بالمواهب	10	0,824	0,907
المتغير المستقل ككل	26	0,783	0,884
إدارة الاحتواء العالي	11	0,828	0,909

SPSSالمصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج

12.2. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):

12.2.1. التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المواهب:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد أبعاد إدارة المواهب، وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية Principle components analysis (PCA) لاستخراج العوامل الكامنة، وتم الاعتماد على طريقة تدوير المائل Oblique rotation من أجل تحديد معاملات التشيع كما هو مبين في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): مصفوفة تشبعات فقرات إدارة المواهب على عواملها بعد التدوير وفق طريقة Pro Max

الرقم العامل	الفقرة	التشبع	الجذر الكامن	التباين المفسر
استقطاب المواهب	1 تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية، 0.81 الكمية وليس فقط على			
	2 تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية المؤهلة 0.92 وتعمل على استقطابها			
	3 تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها للموارد البشرية لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين 0.74		1	3.85
	4 يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار المؤهلين بحيث تعمل 0.83 على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة			
	5 تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة، وتتيح في الوقت نفسه الفرصة 0.83 لمواردها البشرية التي تمتلك المهارات العالية			
إثابة المواهب	7 توفر الجامعة مبدأ العدالة والشفافية عند اختيار وترقية المواهب لديها. 0.46			
	8 يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية وفقاً 0.96 لاحتياجاتهم			
	9 تقدم الجامعة لمواردها البشرية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم 0.92 من مواقف حقيقية في بيئة العمل			
	10 تتيح الجامعة لمواردها البشرية التدريب الخارجي من خلال الورش 0.58 التدريبية، والمؤتمرات العلمية المحلية، والعالمية		1.43	5.5
	11 تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات 0.70 مواردها البشرية			
الاحتفاء	12 تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، وتقدم الحوافز للمؤهلين 0.60 بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير			
	14 توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة. 0.81			
	15 تعمل الجامعة على وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب 0.42 القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم		15.9	61.9

الرقم العامل	الفقرة	التشبع	الجذر الكامن	التباين المفسر
16	تسعى الجامعة إلى تشجيع روح المنافسة بين مواردها البشرية بهدف	0.63		
	الذات العمل على تطوير			
17	تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم	0.98		
18	تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي، والوظيفي لمواردها البشرية	0.77		
19	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة	0.79		
	المطلوبة.			
20	على ربط تسعى الجامعة إلى تطوير نظم التدريس لديها والعمل	0.82		
	المجتمع مخرجاتها باحتياجات			
22	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين، واعتبارهم شركاء في	0.72		
	وضع الخطط.			
23	تسعى الجامعة بشكل جاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب	0.79		
	وصقلها.			
24	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس، والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى	0.92		
	الموهوبين.			
25	توفر الجامعة للموهوبين من مواردها البشرية كل الموارد المتاحة لتعزيز	0.78		
	القدرة على الإبداع وضمان بقائهم			
26	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم	0.58		
	التباين المفسر الكلي	70.8		
		KMO		0.947
	Bartlett's test			$X^2=7004.627$; $Df=325$; $p<0.001$

SPSSالمصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج

تم حذف العبارة رقم 13 (تقوم إدارة الجامعة في تعيين وترقية الموهوبين داخل الجامعة، ووضعهم في المكان المناسب تبعاً لقدراتهم) لأن تشبعها أقل من 0.4 (Sevens, 2002; Dwivedi et al., 2006; التبيغزة، 2012)، وتم حذف العبارة رقم 6 (تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف المواهب من الموارد البشرية لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية)، والعبارة رقم 21 (تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب لتحفيز الآخرين، وتشجيعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم) والتي سجلت

درجات تشبع تجاوز 0.4 على أكثر من بعد وفقاً لما ذكرته (عواطف وحليمة، 2019). وأظهرت نتائج التحليل ثلاثة عوامل لإدارة المواهب هي (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كما هو مبين في الجدول رقم (4).

12.2.2. التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة الاحتواء العالي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي، وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) Principle components analysis لاستخراج العوامل الكامنة.

الجدول رقم (5): مصفوفة تشبعات فقرات إدارة الاحتواء العالي على عواملها

الرقم	الفقرة	التشبع	الجذر الكامن	التباين المفسر
27	تطرح الجامعة برامج تدريبية متنوعة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	0.64	7.3	66.4
28	تهدف السياسات المتبعة في الجامعة إلى تحقيق الاندماج الوظيفي بين مواردها البشرية.	0.78		
29	تمنح الجامعة مواردها البشرية الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة.	0.82		
30	تفوض الجامعة مواردها البشرية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	0.86		
31	تساهم الموارد البشرية في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	0.87		
32	يهدف نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق المساواة بين مواردها البشرية.	84.		
33	تمنح الجامعة مواردها البشرية فرصاً متساوية في الترقية.	0.83		
34	يتم منح الحوافز في الجامعة حسب معايير الكفاءة.	0.85		
35	تستند الجامعة إلى نظام عادل للمكافآت.	0.83		

36	تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالانتماء لها.	0.79
37	تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالفخر بإنجاز أعمالها.	0.78
KMO	0.929	
Bartlett's Test	Df=55; p<0.001 X ² =2509.641;	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (5) أن جميع شروط التحليل العاملي الاستكشافي محققة. وأظهرت نتائج التحليل وجود عامل واحد يفسر ما مقداره 66.4% من التباين الكلي لإدارة الاحتواء العالي، وهذا يشير إلى إمكانية وجود المزيد من العوامل التي تؤثر على إدارة الاحتواء العالي عندما يتم إنشاء المزيد من العناصر من قبل الباحثين.

12.3. تقييم نموذج البحث القياسي:

استخدم الباحثون نماذج المعادلات البنائية من أجل تقييم نموذج البحث المقترح وفق مرحلتين: المرحلة الأولى تتمثل بتقييم نموذج البحث القياسي وهذه المرحلة تركز على تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة latent variables والمتغيرات المشاهدة observed variables والمتمثلة في فقرات الاستبانة وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis (CFA) الذي يربط بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، أما المرحلة الثانية فتتمثل بتقييم النموذج البنائي أو الهيكلي للدراسة، ويتم تحديد مدى ملاءمة النموذج للبيانات من خلال مؤشرات جودة المطابقة، والجدول رقم (6) التالي يبين أكثر المؤشرات استخداماً في الدراسات الأكاديمية لمطابقة جودة النموذج.

الجدول رقم (6): مؤشرات جودة المطابقة

اسم المؤشر	التسمية المختصرة	مستويات قبول المطابقة
النسبة الاحتمالية لمربع كاي	X ²	أن تكون غير دالة
مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي	CMIN/Df	أقل من 3 تطابق تام
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب	RMSEA	أقل من 0.08
مؤشر تاكر - لويس	TLI	TLI≥90
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	CFI≥90

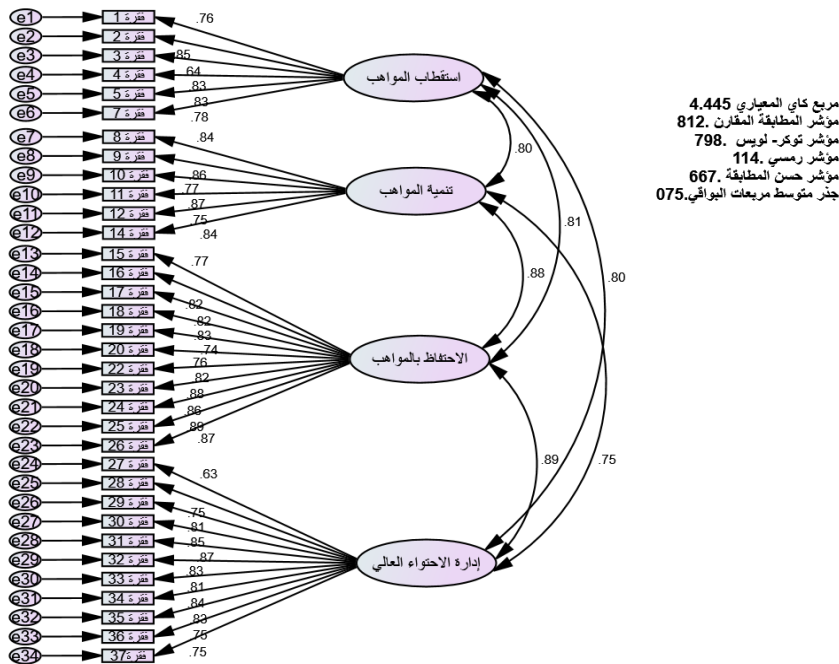
GFI $\geq$ 90	GFI	مؤشر جودة المطابقة
RMR $<$ 0.08	RMR	جذر متوسط مربعات البواقي
PGFI $>$ 0.5	PGFI	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي
PNFI $>$ 0.05	PNFI	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي
NFI $\geq$ 90	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
IFI $\geq$ 90	IFI	مؤشر المطابقة التزايدى

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على (البرق وآخرون، 2020)

12.3.1. التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لنموذج البحث:

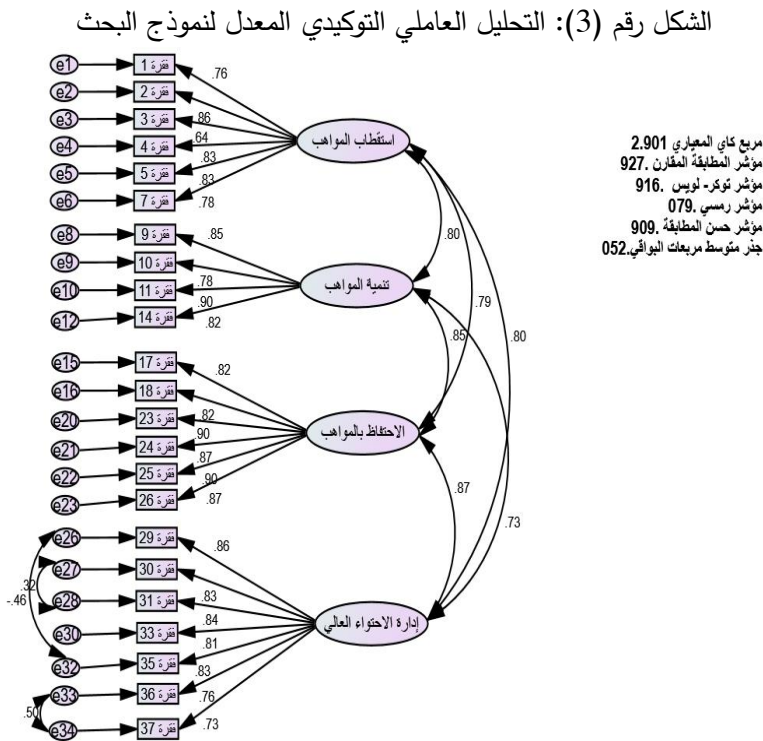
تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكيد على النموذج العاملي الاستكشافي وذلك من خلال تحديد مدى ملائمة بيانات العينة مع النموذج المفترض (البرق وآخرون، 2020).

الشكل رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث



المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات AMOS

يظهر الشكل رقم (2) عدم وجود تطابق لنموذج القياس مع بيانات الدراسة (نتيجة، 2012). ومن أجل تحسين جودة النموذج وتحسين جودة المطابقة مع البيانات استعان الباحث بمؤشرات التعديل modification indices ، حيث تم حذف العبارات (8-9-12-15-16-20-22-27-28-32-33)، وكذلك تم تحديد العبارات (36 و 37؛ 27 و 28؛ 29 و 35) كتقدير معلمي حر وفقاً لما ذكره (مخيمر، 2019). ويظهر الشكل رقم (3) وجود تطابق لنموذج القياس مع بيانات الدراسة (نتيجة، 2012).



المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات AMOS

12.4. تقييم صحة النموذج القياسي وموثوقيته:

الجدول (7): اختبار الصدق والاتساق لمتغيرات البحث

تنمية المواهب	استقطاب المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	MSV	AVE	CR
---------------	-----------------	-------------------	-----	-----	----

الاحتفاظ بالمواهب	0.949	0.728	0.64	0.853		
استقطاب المواهب	0.895	0.681	0.61	0.76	0.825	
تنمية المواهب	0.919	0.655	0.58	0.80	0.78	0.809
إدارة الاحتواء العالي	0.938	0.65				

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات AMOS

يشير الجدول رقم (7) أن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE كانت أكبر من 0.50، وكذلك كانت قيمته أقل من قيمة الثبات المركب CR وبالتالي فإن صحة تلك المؤشرات تشير إلى صدق تقاربي للنموذج القياسي لأبعاد إدارة المواهب ولإدارة الاحتواء العالي (حسين محمد، 2020)، ويبين الجدول أن قيمة التباين المشترك MSV أقل من قيمة من متوسط التباين المستخرج AVE، وأن الجذر التربيعي للتباين المستخرج AVE (القيم بلون غامق) أكبر من معاملات الارتباط بين الأبعاد وهذا يدل على صدق تمايزي للنموذج القياسي لأبعاد إدارة المواهب (عزوز، 2018). وأظهرت نتائج التحليل أن قيمة الثبات المركب CR كانت أكبر من 0.6 وهذا يدل على اتساق وثبات نموذج القياس لأبعاد إدارة المواهب ولإدارة الاحتواء العالي (تيفزة، 2012).

12.5. الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة:

تم إجراء الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة بعد الحصول على النموذج القياسي للدراسة وذلك كون أن بعض الفقرات تم حذفها عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي وكذلك التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لأبعاد إدارة المواهب

ولإدارة الاحتواء العالي

البعد / المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استقطاب المواهب	3.66	1.00
تنمية المواهب	3.13	1.14
الاحتفاظ بالمواهب	3.36	1.07
إدارة الاحتواء العالي	3.39	1.06

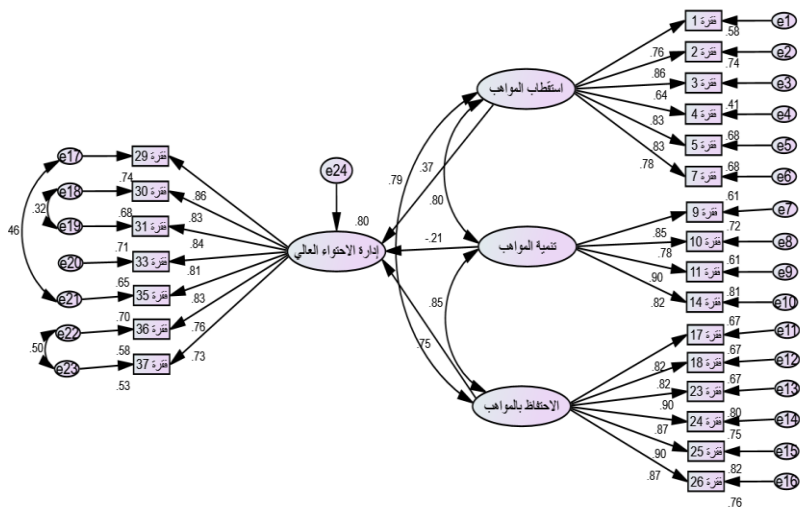
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v25

يبين الجدول رقم (8) أن بعد استقطاب المواهب جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي 3.66 والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، وجاء بعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 3.36 والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، في حين جاء بعد تنمية المواهب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.13، من ناحية أخرى جاء مستوى تطبيق إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) في جامعات الشمال السوري بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي 3.38، ويظهر الجدول رقم (8) أيضاً أن إدارة الاحتواء العالي جاءت بمتوسط حسابي 3.39 وهذا يتوافق مع نسبة قبول متوسطة.

12.6. تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي للدراسة

يختلف النموذج البنائي عن النموذج القياسي بأنه يتعامل مع المتغيرات الكامنة بينما النموذج القياسي يركز على العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة (عامر، 2018)، وفي هذه الدراسة تم إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS لإظهار تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في إدارة الاحتواء العالي كما في الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات AMOS

الجدول رقم (9): المؤشرات الملائمة للنموذج

CMIN/ Df	RM R	RMSE A	CFI	NFI	GFI	TLI	IFI	PGF I	PNF I
2.901	0.05	0.079	0.92	0.91	0.90	0.91	0.92	0.66	0.78
	2		7	9	9	6	7	4	0

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات AMOS

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن جميع قيم مؤشرات المطابقة سجلت قيماً مقبولة وفقاً لما ذكره (Hair et al (2010) and Schreiber et al (2006)، حيث أن قيمة مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي أقل من 3، وقيمة توكر لويس ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة التزايدية كانت أكبر من 0.90، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي كانت أصغر من 0.08، في حين كانت قيمة مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي ومؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي كانت أكبر من 0.05.

12.7. اختبار الفرضيات:

يظهر الشكل رقم (4) أثر أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بوصفها متغيرات مستقلة في إدارة الاحتواء العالي بوصفها متغيراً تابعاً، تمثل الأسهم ذات الاتجاهين التباين المشترك بين المتغيرات المستقلة، وتمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد علاقة التأثير بين عاملين أحدهما مؤثر Independent variables والآخر متأثر dependent variables (البرق وآخرون، 2020)، ويظهر الشكل رقم (4) معاملات مسار الانحدار المعياري حيث يفسر (الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب، تنمية المواهب) حوالي 80 بالمئة من التباين في إدارة الاحتواء العالي.

الجدول رقم (10): وزن الانحدار وأهميته عند مستوى دلالة 0.05

H	Structure path	Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
H1	إدارة الاحتواء العالي	استقطاب المواهب	803.	.079	4.830	***
		تنمية المواهب				

H	Structure path		Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
H2	إدارة الاحتواء العالي	تنمية المواهب <--	-0.157	660.	-2.361	018.	مثبتة
H3	إدارة الاحتواء العالي	الاحتفاظ بالمواهب <--	747.	970.	7.994	***	مثبتة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات AMOS

يبين الجدول رقم (10) وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في إدارة الاحتواء العالي حيث كانت قيمة P أصغر من 0.05.

12. النتائج

1. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوري إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفية عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.38 ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود دوائر داخل تلك الجامعات تعنى بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والكفاءة، وكذلك ضعف إمكانيات تلك الجامعات الأمر الذي ينعكس على مدى استجابتها للتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (قريشي وسليخ، 2020؛ الحيارى، 2019؛ شرف والمطيري، 2018؛ أبو دولة، 2015) والتي أظهرت مستوى تطبيق متوسط لإدارة المواهب، في حين تختلف مع دراسة كل من (الخطيب، 2020؛ العلي، 2017) والتي أظهرت مستوى تطبيق مرتفع لإدارة المواهب، وكذلك تختلف مع كل من دراسة (الحراشة والشرفات، 2019؛ مومني، 2017؛ Erasmus et al, 2017) والتي أظهرت مستوى منخفض لتطبيق إدارة المواهب.

2. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوري إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفية عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.39 ويمكن تفسير ذلك أن الجامعة تمنح مواردها البشرية قدر من الحرية لمناقشة أفكارهم معها وكذلك تمنحهم التفويض المطلوب لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ مهامهم، في حين أن مستوى ثقة الموارد البشرية بالإدارة متدني فيما يتعلق بمنح الحوافز والمكافآت. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (العبيدي والسعدي، 2018؛ أبو ليفة، 2016)، وتختلف مع دراسة كل من

(صالح، 2020؛ أبو زيد والرواشدة، 2020) والتي جاءت بمستوى تطبيق مرتفع، وكذلك تختلف عن دراسة (عودة، 2019) والتي جاءت بمتوسط حسابي منخفض.

3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 لمستوى تطبيق إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على إدارة الاحتواء العالي لدى العاملين بصفة وظيفية عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في جامعات الشمال السوري، حيث فسر المتغير المستقل (إدارة المواهب بأبعادها) ما نسبته 0.80 من التباين الحاصل في المتغير التابع (إدارة الاحتواء العالي)، وكان بعد الاحتفاظ بالمواهب أهم بعد في تفسير التباين في إدارة الاحتواء العالي حيث فسر ما مقداره 0.77 ذلك أن الاحتفاظ بالمواهب عامل هام في تحقيق إدارة الاحتواء العالي كونه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويعزز من قدرتهم على الإبداع ويحسن من أدائهم، في حين كان الأثر عكسي لبعد تنمية المواهب في إدارة الاحتواء العالي حيث أنه كلما زادت تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة انخفضت إدارة الاحتواء بمقدار 0.15 ويمكن تفسير ذلك أنه عندما تزداد مهارات وخبرات العاملين ولا يترافق ذلك مع تحسن في بيئة عملهم أو تحسن في الرواتب أو التعويضات التي يحصلون عليها فإن ذلك قد يخفض من مشاركتهم ويدفعهم لترك العمل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الصالح، 2020) فيما يتعلق ببعد استقطاب المواهب، في حين تختلف معها بالنسبة لبعدي تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب حيث أظهرت عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعدي الاحتفاظ والتنمية في إدارة الاحتواء العالي.

13. التوصيات:

1. إنشاء دائرة تعنى بإدارة المواهب في جامعات الشمال السوري تتميز كواردها بالمهارات والقدرات العالية التي تمكنهم من تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وكذلك بالقدرة على التحليل والاستنتاج والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
2. تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي بصورة دورية، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهيتها وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة وتعزيز الدور المجتمعي للجامعة.

3. التركيز على الأساليب الإدارية الحديثة مثل: تبادل الأدوار، العمل الجماعي، التعلم الذاتي، التدوير الوظيفي والذي بدوره يزيد الاستفادة من المواهب التي تمتلكها الجامعة، ومن جهة أخرى يسهم في تنشيط تشارك المعلومات والمعارف والخبرات.
4. استثمار الطاقات الكامنة لدى الموهوبين في الجامعة من خلال إقامة النقاشات الدورية داخل الجامعة، وطرح البرامج التدريبية المستمرة والمتنوعة من أجل مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
5. دعم إدارة الجامعة لأفكار ومبادرات مواردها البشرية من خلال تبنيها والعمل على تطبيقها ضمن الإمكانيات المتاحة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة باتخاذ القرارات في حدود ما يتطلبه العمل.

المراجع العربية:

- إبراهيم، نور خليل، وسعد، خالد سلمان. (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة*، 21(86)، 442-576.
- أبو دولة، جمال، والجراح، صالح. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 283-315.
- أبو زيادة، زكي. (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، 18(2)، 1-39.
- أبو زيد، أحمد، والرواشدة، إياد طه. (2020). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(4)، 834-854.
- أبو علبة، تامر. (2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول. *المجلة العربية للإدارة*، 36(1)، 279-304.
- أوانغ، زين الدين. (2019). نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج Amos دليل لتعلم نمذجة المعادلات البنائية، (إبراهيم مخيمر، ترجمة)، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (2012).
- البرق، عباس، والمعلا، عايد، وسليمات، أمل. (2020). دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos). دار اثناء للنشر والتوزيع، الأردن.

- البطران، شيماء. (2020). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. *المجلة العلمية للاقتصاد*، 50(1)، 33-402.
- تهامي، خالد. (2020). العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق والوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(4)، 67-116.
- تيعزة، أحمد بوزيان. (2012). اختبار صحة البنية العاملي للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق. بحث علمي محكم. مركز بحوث كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- حداد، أسيل نبيه رشدي. (2020). أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 10(3)، 473-497.
- الحراشة، محمد، والشرفات، قاسم. (2019). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، 34(2)، 181-226.
- الحسني، دينا باسم كمال. (2016). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري دراسة حالة مصرف الرفادين في العاصمة العراقية بغداد [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- حسين محمد، محمد حبشي. (2020). حساب الثبات والصدق التقاربي والتمييزي للمقاييس النفسية والتربوية والاجتماعية باستخدام برنامج AMOS. تم استرجاعه في 2022/2/2 متاح على الموقع https://www.youtube.com/watch?v=3r4_pFBjzrw.
- حسين، حسين. (2018). انعكاسات ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. *مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية*، 26(9)، 144-167.
- حفيظ، خولة. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- بسكرة [رسالة ماجستير]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة محمد خيضر
- الحيارى، شروق احمد عواد. (2019). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- خروفة، رغد محمد يحيى. (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 199-212.
- الخطيب، محمد. (2020). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة). *مجلة الباحث الاقتصادي*، 8(13)، 465-489.
- شرف، عليا، والمطيري، فايج. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم بمنطقة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(3)، 348-383.
- الشمري، حمزة، وغالب، آلاء عبد الكريم. (2015). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد. *مجلة المنصورة*، (23)، 27-47.
- صالح، محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 6(1)، 123-148.
- عامر، عبد الناصر السيد. (2018). نمذجة العلوم البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية. دار جامعة نايف للنشر. الرياض.
- العبيدي، أمل، والسعدي، ضحى. (2018). دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي. *مجلة المنصور*، العدد 30، 39-67.
- عزوز، عبد الناصر. (2018). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15(1)، 287-322.
- العلي، فهد. (2017). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 9(26)، 1-20.
- عمرواي، سمية. وخير الدين، جمعة، وحسين. ابتسام. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. *مجلة الاقتصادات المالية البنكية وإدارة الأعمال - جامعة بكرة*، العدد (7)، 241-264.
- عواطف، بوقرة، وحليمة، بوقرة. (2019). استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجاً. *مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية*، 6(4)، 303-315.
- عودة، مصطفى. (2019). أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر. *مجلة المنتدى للدراسات الاقتصادية*، 3(1)، 72-89.
- الفرجاني، فاطمة علي القاسم. (2018). إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية). *مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية*، العدد 6، 1-33.

- قريشي، محمد، وسلخ، حورية. (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة. *المجلة العربية للإدارة*, 40(2)، 81-97.
- مرسي، مرفت محمد سعيد. (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 9(1)، 22-40.
- مومني، أفنان محمد. (2017). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك. كلية التربية. الأردن.
- النجار، محمد. (2018). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- المراجع الأجنبية:**

- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6 (31), 230 – 243.
- Annakis, J., Dass, M., and Isa. (2014). Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities, *Journal of International Business and Economics*, 2(4).163-185.
- Arar, T. Oneren, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Institute for Science and Technology*. 5(1), 28-44.
- Armstrong, M, (2009), *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, Clays Ltd, Ives Plc, British.
- Armstrong, M., (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 10th Edition.
- Armstrong, M., and Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 13th Edition.
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., and chute, N. (2014). Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69-77.
- Bradley. A. (2016). talent management for universities. *Australian universities review*. 58(1), 13-19.
- Dwivedi, Y., Choudrie, J. and Brinkman, W. (2006), Development of a survey instrument to examine consumer adoption of broadband, *Industrial Management and Data Systems*, 106(5), pp. 700-718.

- Erasmus, B., Naidoo, L., and Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers, *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83-98.
- Galmi, K. (2019). *Aligning Talent Management Strategy and strategic capability to create competitive advantage and improve organizational performance: A systematic review*. [Dissertation to Doctor of Business Administration], the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland Global Campus.
- Hair, F., Black, C., Babin, J. and Anderson, E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson prentice Hall. 7th Edition.
- Khan, A., Mahmood, B., Ayoub, M., and Hussain, S. (2011). An empirical study of retention issues in hotel industry: A Case study of Serena Hotel, Faisalabad, Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 7-18.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3), 19-36.
- Schreiber, j. B., Stage, f. k., King, j, Nora, A. and Barlow, A. B. (2006). reporting structure equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. 7th Edition, Wiley, New York.
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 4th Edition.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice, *Journal of Employee Relations*, 38(1).
- Voipio. A. (2015). *Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior* [Master Thesis that is not published]. Aalto university. Finland.
- Wood, S, Burrige, M, and Rudloff, D. (2014). Dimensions and location of high-involvement management, fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey, *Human Resource Management Journal*, 25(2), 166-183.